



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

MARKETING STRATEGY PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Eva Ermolina

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Eva Ermolina**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Teoretická východiska práce
Charakteristika vybrané společnosti
Analýza současného způsobu tvorby a realizace marketingové strategie
Návrhy a doporučení
Závěr

Cíle, kterých má být dosaženo:

Za hlavní cíl této diplomové práce se považuje návrh marketingové strategie pro společnost, totiž cestovní agenturu SunTA, zabývající se poskytováním služeb v oblasti cestovního ruchu.

Základní literární prameny:

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. Exploring Corporate Strategy. 4. vydání. London: Prentice Hall, 1997, 873 s. ISBN 0-13-525635-6

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MCDONALD, Malcolm and Peter MOUNCEY. Marketing Accountability. London, Kogan Page, 2009, 293 p. ISBN 978-0-7494-5386-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s. ISBN 978-80-74-1-071-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro cestovní agenturu SunTA. V teoretické části diplomové práce se tvoří přehled současného pojetí strategického řízení společnosti, strategického řízení marketingu, marketingové strategie a kvality služeb. V analytické části diplomové práce se provádí marketingová situační analýza společnosti SunTA a dotazníkové šetření za účelem hodnocení kvality jejích poskytovaných služeb. V návrhové části diplomové práce se na základě zjištěných informací navrhuje marketingová strategie společnosti SunTA.

Klíčová slova

marketingová strategie, strategické řízení marketingu, kvalita služeb, hodnocení kvality služeb, cestovní agentura, cestovní ruch

Abstract

The master's thesis deals with the marketing strategy proposal of travel agency SunTA. The theoretical part of the thesis provides an overview of the current concept of corporate strategic management, strategic marketing management, marketing strategy and service quality. The analytical part of the thesis focuses on performing the marketing situation analysis of SunTA and the questionnaire survey to evaluate its service quality. The proposal part of the thesis includes the marketing strategy proposal based on the results of the marketing situation analysis and the evaluation of service quality.

Key words

marketing strategy, strategic marketing management, service quality, evaluation of service quality, travel agency, tourism

Bibliografická citace

ERMOLINA, Eva. *Návrh marketingové strategie*. Brno, 2021. 144 s. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135153>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vladimír Chalupský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za poskytnutí odborných informací, cenných rad a připomínek při zpracování práce a dostatek věnovaného času. Dále bych ráda poděkovala společnosti SunTA, a to především její generální ředitelce za možnost zpracování diplomové práce, vstřícnost a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu, motivaci a inspiraci v průběhu zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE A METODIKA	13
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1.1 Strategické řízení společnosti	14
1.1.1 Vize.....	15
1.1.2 Mise	15
1.1.3 Cíle.....	16
1.1.4 Strategie	16
1.2 Strategické řízení marketingu	18
1.2.1 Strategické marketingové plánování.....	19
1.2.2 Realizace marketingového plánu	21
1.2.3 Marketingová kontrola.....	22
1.3 Marketingová strategie	22
1.3.1 Segmentace	23
1.3.2 Targeting	23
1.3.3 Positioning	25
1.3.4 Strategie v oblasti marketingového mixu	25
1.3.5 Klasifikace marketingových strategií	30
1.4 Kvalita služeb	34
1.4.1 Podstata kvality služeb.....	35
1.4.2 Hodnocení kvality služeb.....	36
2. ANALYTICKÁ ČÁST	41
2.1 Charakteristika společnosti	41
2.2 Analýza makroprostředí.....	44

2.2.1 Politicko-legislativní faktory	45
2.2.2 Ekonomické faktory	47
2.2.3 Sociálně-kulturní faktory	50
2.2.4 Technologické faktory	53
2.3 Analýza tržního prostředí.....	54
2.3.1 Konkurence v odvětví.....	54
2.3.2 Potenciální konkurence	56
2.3.3 Hrozby substitutů	57
2.3.4 Zákazníci a jejich vyjednávací síla	59
2.3.5 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla.....	65
2.4 Analýza vize, mise, strategického cíle a korporátní strategie.....	67
2.4.1 Vize	67
2.4.2 Mise	68
2.4.3 Strategický cíl	68
2.4.4 Korporátní strategie	69
2.5 Analýza segmentace, targetingu a positioningu	69
2.5.1 Segmentace	69
2.5.2 Targeting	71
2.5.3 Positioning	72
2.6 Analýza vnitřního prostředí	73
2.6.1 Produkt.....	73
2.6.2 Cena	76
2.6.3 Distribuce.....	78
2.6.4 Propagace.....	79
2.6.5 Lidé	81

2.6.6	Procesy	82
2.6.7	Materiální prostředí	84
2.7	SWOT analýza	86
2.7.1	Hodnocení silných stránek	87
2.7.2	Hodnocení slabých stránek	88
2.7.3	Hodnocení příležitostí	90
2.7.4	Hodnocení hrozeb	91
2.7.3	Kalkulace bilance SWOT analýzy	92
2.8	Dotazníkové šetření	94
2.8.1	Metodologie	94
2.8.2	Analýza a diskuse výsledků	97
2.8.3	Limity a omezení	105
3.	NÁVRHOVÁ ČÁST	107
3.1	Návrh vize, mise, strategických cílů a korporátní strategie	107
3.1.1	Vize	107
3.1.2	Mise	108
3.1.3	Strategický cíl	108
3.1.4	Korporátní strategie	109
3.2	Návrh marketingové strategie	110
3.2.1	Návrh segmentace, targetingu, positioningu	110
3.2.2	Produktová strategie	115
3.2.3	Cenová strategie	116
3.2.4	Distribuční strategie	117
3.2.5	Propagační strategie	120
3.2.6	Strategie v oblasti lidských zdrojů	122

3.2.7	Strategie v oblasti procesů	123
3.2.8	Strategie v oblasti materiálního prostředí	124
ZÁVĚR		125
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		126
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		133
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		134
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ		135
SEZNAM PŘÍLOH.....		136

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou marketingové strategie vybrané společnosti. Tímto pojmem se označuje souhrn marketingových záměrů společnosti v dlouhém časovém horizontu, jejichž prostřednictvím se snaží dosáhnout udržitelné konkurenční výhody, zvýšit svou konkurenceschopnost, získat silné tržní postavení a zajistit vlastní dlouhodobou prosperitu, a to na základě maximálního uspokojení potřeb zákazníků cílových segmentů. Návrh marketingové strategie pro vybranou společnost se považuje za hlavní cíl diplomové práce. Samotnou vybranou společností je cestovní agentura SunTA, která od roku 2012 podniká na území Ruska s primárním zaměřením na několik geograficky omezených trhů v centrální části státu. Podstata podnikatelské činnosti společnosti spočívá v zprostředkování jednotlivých cestovních služeb a různých druhů domácích a zahraničních zájezdů svých partnerských cestovních kancelářích, a to jak v podobě hotových balíčků, tak šitých na míru potřeb jednotlivých zákazníků. Zároveň společnost poskytuje řadu vlastních služeb nezbytných pro úspěšné uskutečnění zájezdů. Jedná se o vizovou podporu zákazníků, přípravu veškerých dokumentů potřebných pro cestování, a taktéž pomoc při řešení případných komplikací v průběhu samotného zájezdu.

Struktura diplomové práce se skládá ze tří hlavních částí. V teoretické části diplomové práce se tvoří přehled současného pojetí celofiremního strategického řízení, strategického řízení marketingu, marketingové strategie, a taktéž kvality služeb vzhledem k podstatě podnikatelské činnosti společnosti SunTA. V analytické části diplomové práce se nejprve uvádí základní charakteristika společnosti SunTA. Dále se provádí komplexní situační analýza, v jejíž rámci se prozkoumává makroprostředí a tržní prostředí společnosti, a taktéž její interní prostředí, respektive vize, mise, strategický cíl, korporátní strategie a marketingová strategie, která se skládá z jejího současného přístupu k segmentaci, targetingu a positioningu a rozšířeného marketingového mixu 7 P. Klíčové zjištěné informace se následně shrnují a vyhodnocují se v rámci SWOT analýzy. Zároveň se realizuje dotazníkové šetření mezi zákazníky společnosti za účelem hodnocení kvality jejich poskytovaných služeb. V návrhové části diplomové práce se na základě zjištěných informací navrhuje samotná marketingová strategie společnosti SunTA složená ze dříve uvedených prvků.

CÍLE A METODIKA

Za hlavní cíl diplomové práce se považuje návrh marketingové strategie pro vybranou společnost, totiž cestovní agenturu SunTA, zabývající se poskytováním služeb v oblasti cestovního ruchu. Dosažení stanoveného hlavního cíle předpokládá návrh aktualizovaného přístupu společnosti k vlastní segmentaci, targetingu a positioningu, a taktéž vymezení dílčích strategií v oblasti jednotlivých prvků jejího rozšířeného marketingového mixu, tzn. produktu, ceny, distribuce, propagace, lidských zdrojů, procesů a materiálního prostředí. Klíčové podklady pro návrh marketingové strategie budou primárně vytvořeny v průběhu komplexní situační analýzy vybrané společnosti, a v neposlední řadě dotazníkového šetření, které bude provedeno za účelem hodnocení kvality jejich poskytovaných služeb z pohledu zákazníků.

Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce jsou stanoveny dílčí cíle, a taktéž vymezeny metodiky, které budou použity pro jejich dosažení:

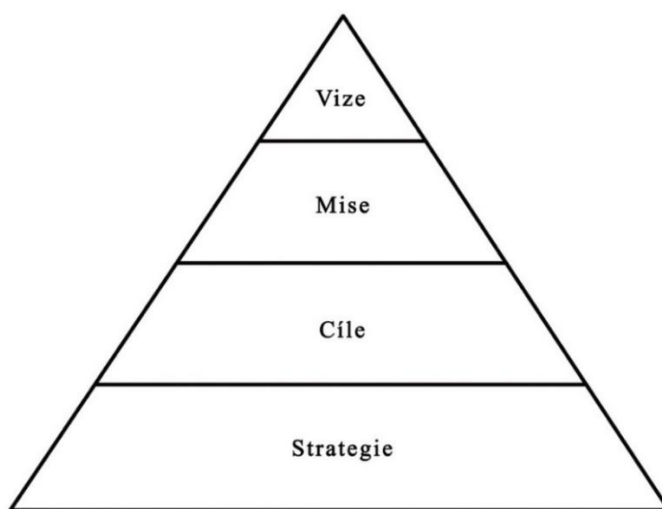
- Tvorba přehledu současného pojetí celofiremního strategického řízení, strategického řízení marketingu, marketingové strategie a kvality služeb;
- Základní charakteristika analyzované společnosti SunTA;
- Analýza makroprostředí společnosti SunTA na základě metody PEST;
- Analýza tržního prostředí společnosti SunTA na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil;
- Analýza rozšířeného marketingového mixu společnosti SunTA;
- Integrace a vyhodnocení zjištěných informací na základě SWOT analýzy;
- Hodnocení kvality poskytovaných služeb společnosti SunTA z pohledu jejích zákazníků za využití dotazníkového šetření;
- Návrh doporučení ve vztahu ke klíčovým prvkům strategického řízení společnosti SunTA, respektive její vizi, misi, strategickým cílům a korporátní strategii;
- Návrh aktualizovaného přístupu společnosti SunTA k její segmentaci, targetingu a positioningu, a taktéž vymezení dílčích strategií v oblasti jednotlivých prvků jejího rozšířeného marketingového mixu.

1. TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části diplomové práce se nejprve vymezuje pojem strategického řízení společnosti a jeho klíčové prvky, respektive vize, mise, strategické cíle a strategie na třech hierarchických úrovních. Dále se popisuje podstata strategického řízení marketingu společnosti a jeho jednotlivé etapy, k nimž patří strategické marketingové plánování, realizace marketingového plánu a marketingová kontrola. Následně se definuje marketingová strategie společnosti a její struktura, která zahrnuje procesy segmentace, targetingu a positioningu, a taktéž dílčí strategie v oblasti marketingového mixu. Nakonec se tvoří přehled současného pojetí kvality služeb a základních metod jejího hodnocení.

1.1 Strategické řízení společnosti

Pojmem strategické řízení se označuje dynamický proces tvorby a realizace dlouhodobých rozvojových záměrů společnosti (Jakubíková, 2013). Strategické řízení patří ke hlavním funkcím vrcholového vedení a představuje zásadní význam pro budování konkurenční výhody a dosažení tržní efektivity společnosti. Proces strategického řízení se uskutečňuje v logickém sledu vzájemně ovlivňujících činností, které se zaměřují na zajištění a udržování dlouhodobého souladu mezi firemními misí, vizí, strategickými cíli a strategiemi k jejich dosažení. V zásadě se vize, mise, strategické cíle a strategie na třech hierarchických úrovních považují za klíčové prvky strategického řízení společnosti, jejichž uspořádání se graficky znázorňuje na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1: Hierarchické uspořádání klíčových prvků strategického řízení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Žáček a Bauer, 2009)

Všechny uvedené klíčové prvky strategického řízení by přitom měly relevantně a harmonicky zohledňovat podmínky vnějšího prostředí společnosti a být v souladu s jejími disponibilními zdroji.

1.1.1 Vize

Již od počátku své existence by měla jednotlivá společnost jasně představovat vlastní strategickou pozici v budoucnosti. Jedná se totiž o její vizi, která definuje žádoucí cílový stav, o jehož dosažení se neustále usiluje v současnosti. Vize se vymezuje vrcholovým vedením ve stručné a dost konkrétní podobě a uvádí souhrn specifických ideálů a priorit společnosti (Blažková, 2007). K základním funkcím vize podle M. Zamazalové (2010) patří především spojovací úloha, respektive zohledňování strategických zájmů veškerých zainteresovaných stran společnosti v rámci jednoho dokumentovaného vyjádření. Dále vize slouží jako klíčový motivační faktor nejenom pro vedení společnosti, ale i pro jednotlivé zaměstnance, jejíž prostřednictvím jsou schopni jasněji pochopit současný strategický směr společnosti a vlastní význam pro její budoucí prosperitu, případně by se vizí inspirovali při vykonávání vlastních pracovních úkolů. Nakonec se hovoří o komunikační a prezentační úloze vize, která neustále přispívá ke sdělování strategických záměrů společnosti jejím zainteresovaným stranám a široké veřejnosti.

1.1.2 Mise

Zatímco vize představuje žádoucí stav společnosti v budoucnosti, mise vymezuje hlavní důvod její existence a základní funkce v současnosti (Blažková, 2007). Mise se definuje vrcholovým vedením již od počátku existence společnosti a vyjadřuje postupy a činnosti, kterými se dosahuje budoucí strategická pozice uvedená ve vizi. V misi se obecně uvádějí informace o hlavních trzích působení společnosti, cílových zákaznických segmentech a jejich potřebách, poskytovaných produktech a službách, základních konkurenčních výhodách a celofiremní filozofii, a také veškeré podstatné záležitosti ve vztahu ke všem zainteresovaným stranám společnosti a jiným subjektům trhu (Jakubíková, 2013). Charakter mise je relativně trvalý, tzn. k částečnému či úplnému přeformulování původního vyjádření dochází pouze v případě zásadních změn v činnosti společnosti.

1.1.3 Cíle

Následně v rámci strategického řízení vrcholové vedení racionálně konkretizuje definovanou vizi a misi společnosti, tzn. stanovuje strategické cíle, které představují určitý stav v budoucím období měřitelný kvantitativními či kvalitativními ukazateli (Jakubíková, 2013). Strategické cíle odpovídají dlouhodobému směru vývoje společnosti, a pak se mohou rozpadat na řadu menších specifických cílů ve vztahu k jednotlivým funkčním oblastem strategického řízení. Souhrnným dosažením specifických cílů tedy přispívá k plnění příslušných strategických cílů. Specifické cíle přitom mají být definovány na základě metodiky SMART, kde každé písmeno označuje určitou vlastnost dobře definovaného cíle (Blažková, 2007):

- Specific (specifické), totiž jednoznačné, přesné a konkrétní vymezení cílů a očekávaného budoucího stavu;
- Measurable (měřitelné), totiž příležitost vyhodnotit úspěšnost dosažení cílů na základě kvantitativních či kvalitativních ukazatelů;
- Achievable (realizovatelné), totiž schopnost dosáhnout stanovených cílů v daných podmínkách a za disponibilních zdrojů;
- Relevant (relevantní), totiž celková vhodnost cílů ve vztahu k současnému směru společnosti;
- Time-bound (termínované), totiž stanovení určitého časového rámce pro realizaci cílů.

1.1.4 Strategie

Nakonec se vrcholovým vedením společnosti tvoří strategie, která definuje konkrétní postupy, činnosti a zdroje potřebné pro dosažení stanovených strategických cílů (Veber, 2000). Strategie je základním výstupem celého procesu strategického řízení ve společnosti, která se rozpracovává na třech hierarchických úrovních graficky znázorněných na obrázku č. 2. Jedná se totiž o korporátní strategii pokrývající činnost společnosti celkem, obchodní strategii týkající se tzv. strategických podnikatelských jednotek (anglicky Strategic Business Units, dále – SBU) a funkční strategii vztahující se k jednotlivým oblastem strategického řízení (Jakubíková, 2013). Uvedené strategie přitom musí být v harmonickém souladu s jednotlivými cíli příslušných úrovní.



Obrázek č. 2: Hierarchické uspořádání jednotlivých úrovní strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013)

1.1.4.1 Korporátní strategie

Korporátní strategie se nachází na nejvyšší úrovni hierarchie a určuje základní postupy dosahování strategických cílů společnosti. V rámci korporátní strategie se definují způsoby přidávání hodnoty pro zákazníka, respektive se vymezují samotné produkty či služby přispívající k uspokojení skutečných potřeb zákazníků společnosti, a taktéž zdroje potřebné pro zajištění strategického záměru, organizační záležitosti a firemní procesy. Stanovení korporátní strategie ovšem představuje kontinuální proces, který předpokládá včasné a flexibilní reagování společnosti na podstatné změny vnějšího prostředí a případné upravování vlastního dlouhodobého plánu dosahování strategických cílů (Jakubíková, 2013).

1.1.4.2 Obchodní strategie

Obchodní strategie vycházejí ze strategie korporátní a představují dlouhodobé záměry pro dosažení vlastních cílů strategických podnikatelských jednotek (SBU), respektive samostatných útvarů společnosti majících vlastní vedení. Právě vedením příslušných útvarů se obchodní strategie stanovují, ale konečně se schvalují vrcholovým vedením celé společnosti. Schválené obchodní strategie slouží jako základ při rozdělování zdrojů celé společnosti a tvoří integrovaný rámec pro řízení jednotlivých strategických podnikatelských jednotek. V obchodních strategiích se hlavně zohledňuje vývoj trhů

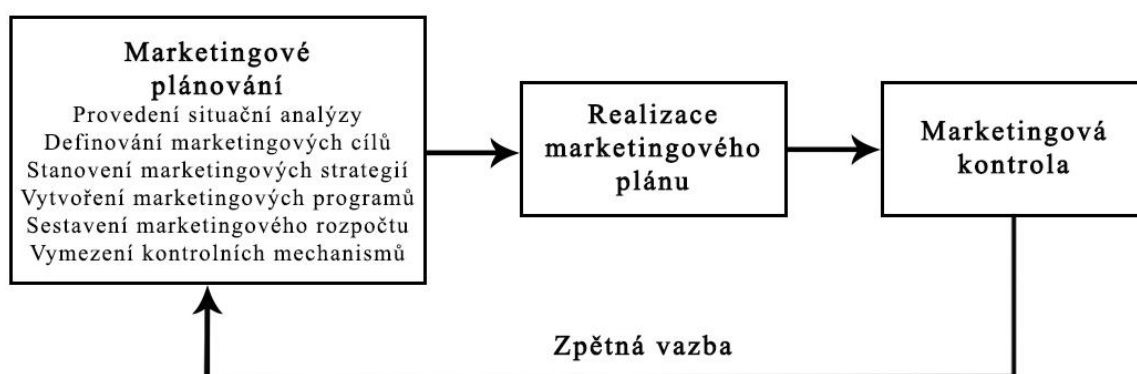
působení společnosti a současné konkurence, cílové zákaznické segmenty a jejich požadavky, nabízené produkty a služby (Jakubíková, 2013).

1.1.4.3 Funkční strategie

V rámci strategických podnikatelských jednotek se dále obchodní strategie rozpracovávají do specifických a mnohem konkrétnějších dlouhodobých plánů, které definují činnost dílčích oblastí strategického řízení a organizačních struktur. Jedná se totiž o funkční strategie jednotlivých útvarů společnosti pokrývajících oblasti marketingu, výroby, výzkumu a vývoje, logistiky, řízení lidských zdrojů a další (Jakubíková, 2013).

1.2 Strategické řízení marketingu

Marketing jako celofiremní činnost přispívá ke tvorbě strategií nacházejících se na všech úrovních strategické hierarchie společnosti. Stanovení korporátní a obchodní strategie se ve značné míře opírá o marketingové informace, které se týkají perspektivních trhů a konkurence na nich, vnějších změn znamenajících příležitosti pro rozvoj či potenciální hrozby, klíčových zákaznických segmentů a jejich skutečných potřeb, a také produktů a služeb sloužících pro uspokojení těchto potřeb. Marketing též definuje nároky na činnost dílčích oblastí strategického řízení ovlivňujících tvorbu funkčních strategií. Vzhledem k strategickému charakteru marketingu se hovoří o strategickém přístupu k jeho řízení ve společnosti. Strategické marketingové řízení jako celofiremní proces probíhá ve třech fázích, které se graficky znázorňují na obrázku č. 3. Jedná se totiž o marketingové plánování, realizaci marketingových plánů a následující marketingovou kontrolu.



Obrázek č. 3: Proces marketingového řízení

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: Zamazalová, 2010)

1.2.1 Strategické marketingové plánování

Americkou marketingovou asociací se marketingové plánování definuje jako proces stanovení a organizování marketingových cílů společnosti a příslušných strategií sloužících k jejich dosažení (Das, 2019). Marketingové plánování je navzájem provázáno se strategickým plánováním celé společnosti, protože původně vychází z dlouhodobých plánů vrcholového vedení, zatímco v opačném směru poskytuje dost konkrétní plán využití tržních příležitostí. Proces marketingového plánování se uskutečňuje na základě následujícího postupu (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007):

- Provedení situační analýzy;
- Definování marketingových cílů;
- Stanovení marketingových strategií;
- Vytvoření marketingových programů;
- Sestavení marketingového rozpočtu;
- Vymezení kontrolních mechanismů.

Výstupem strategického marketingového plánování je marketingový plán, který primárně slouží k implementaci marketingové strategie. Samotný marketingový plán obsahuje přehled současné marketingové situace ve společnosti a klíčové výsledky jednotlivých kroků procesu strategického marketingového plánování, které dále budou podrobně popsány.

1.2.1.1 Situační analýza

Strategické marketingové plánování začíná situační analýzou, respektive prozkoumáváním vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. V rámci analýzy vnějšího prostředí společnosti, které se rozkládá na její makroprostředí a tržní prostředí, se zhodnocují veškeré faktory představující příležitosti pro rozvoj či potenciální hrozby pro ni. Prozkoumávání makroprostředí zohledňuje podstatné vlivy vnějšího okolí, které společnost není schopna přímo usměrňovat, a proto se musí snažit pružně přizpůsobovat se veškerým externím změnám. V průběhu analýzy makroprostředí se prozkoumávají především politické, legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, demografické, technologické a ekologické faktory společnosti. Rozsah prozkoumávaných oblastí se však může rozlišovat v závislosti na zvolené analytické metodě.

Analýza tržního prostředí předpokládá hodnocení atraktivity a ziskovosti zkoumaného odvětví z pohledu intenzivnosti konkurence, která významně schopnost společnosti uspokojovat potřeby zákazníků cílových segmentů. Prozkoumávají se totiž vztahy společnosti s dalšími klíčovými aktéry tržního prostředí a jinými zainteresovanými stranami, k nimž patří hlavně současní a potenciální zákazníci, distributoři, obchodní partneři, dodavatelé, poskytovatelé služeb, veřejnost a stát (Kotler a Keller, 2013). Společnost by měla rozpoznat zásadní faktory tržního prostředí a nastavit jejich působení ve vlastní prospěch (Sedláčková a Buchta, 2006).

Dalším krokem se provádí komplexní analýza vnitřního prostředí společnosti, které se vztahuje ke všem faktorům přímo řízeným a ovlivňovaným vrcholovým vedením. Analýza vnitřního prostředí identifikuje specifické konkurenční výhody společnosti (Sedláčková, Buchta, 2006) a hodnotí její dlouhodobé cíle a jednotlivé strategie, které se týkají především jejího marketingového mixu, respektive produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky, a také lidského kapitálu, specifiky materiálního prostředí a interních firemních procesů.

Výsledky jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního prostředí se nakonec shrnují v rámci SWOT analýzy, která rozděluje jejich výstupy do silných (S) i slabých (W) stránek společnosti a jejích potenciálních příležitostí (O) i hrozeb (T). Pro dosažení tržního úspěchu by společnost měla podporovat vlastní silné stránky a eliminovat slabé, a zároveň efektivně využívat tržní příležitosti pro rozvoj a zmírňovat vliv potenciálních hrozeb. SWOT analýza se stává základem pro stanovení marketingových cílů společnosti a tvorbu strategie k jejich dosažení.

1.2.1.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle definují konkrétní stav v budoucím období, jehož dosažením dochází k plnění strategických cílů celé společnosti. Stanovení marketingových cílů probíhá na základě informací zjištěných v průběhu situační analýzy, které se týkají klíčových trhů a zákaznických segmentů, a to podle dříve uvedené metodiky SMART (Zamazalová, 2010). Podle vlastního charakteru se marketingové cíle rozdělují na ekonomické (tržby, tržní podíl, akvizice nových zákazníků), které se vztahují k finančním ukazatelům výkonnosti společnosti, a psychografické (image, vnímání, známost) týkající se mentálních procesů potenciálních zákazníků (Jakubíková, 2013).

1.2.1.3 Marketingové strategie

Za účelem dosažení stanovených marketingových cílů se tvoří příslušné marketingové strategie, které primárně určují klíčové trhy a jednotlivé cílové zákaznické segmenty společnosti, pro nichž se definují zvláštní dílčí strategie v oblasti jejího tradičního marketingového mixu (Zamazalová, 2010). Tématem marketingové strategie se mnohem podrobněji bude zabývat jedna z dalších podkapitol.

1.2.1.4 Marketingové programy

Marketingové strategie se následně rozpracovávají na úrovni taktických činností projektovaných a implementovaných pro dosažení stanovených marketingových cílů. V rámci marketingových programů se definují konkrétní aktivity a činnosti, jejich příslušné cíle a ukazatele hodnocení efektivity, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých osob, předpokládaný časový rámec a zdrojové potřeby pro realizaci celého návrhu (Zamazalová, 2010).

1.2.1.5 Marketingový rozpočet

V rámci tohoto kroku se sestavuje marketingový rozpočet obsahující předpověď očekávaných finančních výsledků realizace marketingového plánu. Jakmile se marketingový rozpočet schvaluje vrcholovým vedením, společnost přechází k etapě realizace marketingového plánu. Zpravidla se marketingový rozpočet tvoří na kratší časové období, aby společnost byla schopna při sledování průběhu realizace marketingového plánu včas reagovat na případné odchylky od cílových finančních hodnot (Jakubíková, 2013).

1.2.2 Realizace marketingového plánu

Implementace marketingového plánu představuje proces převedení marketingových strategií a plánů do konkrétních činností a aktivit na základě stanoveného marketingového programu. Úspěšnost realizace marketingového plánu významně závisí na organizační struktuře společnosti, jejíž prostřednictvím se zaměstnancům přidělují jednotlivé úkoly a koordinují se jejich společné úsilí pro dosažení marketingových cílů. Kromě toho

důležitou roli hraje optimální alokace veškerých potřebných zdrojů a postoj vrcholového vedení společnosti vůči provedení strategických změn (Johnson a Scholes, 1997).

1.2.3 Marketingová kontrola

V rámci marketingového plánu se vymezují kontrolní mechanismy, jejichž prostřednictvím se neustále sleduje celý průběh realizace jednotlivých marketingových programů a hodnotí se jejich skutečný výkon. V případě zjištění podstatných odchylek od plánovaných výsledků se hledají pravděpodobné příčiny nesouladu a přijímají se příslušná nápravná opatření. Vzhledem ke stále měnícím se tržním podmínkám by měla marketingová kontrola probíhat kontinuálně v podobě monitorování (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). Komplexním nástrojem marketingové kontroly je marketingový audit, který představuje vyčerpávající, systematické, nezávislé a pravidelné prozkoumávání marketingového prostředí, cílů, strategií a veškerých činností společnosti za účelem odhalit její skutečné problémové oblasti a příležitosti, a na základě zjištěných informací navrhnout akční plán ke zlepšení výkonnosti marketingu společnosti (Kotler, Gregor a Rogers, 1989). Výstupy marketingového auditu se využívají pro aktualizaci současné marketingové strategie.

1.3 Marketingová strategie

Marketingovou strategií se nazývá dlouhodobý komplexní plán jednotlivé společnosti pro dosažení udržitelné konkurenční výhody na základě uspokojení skutečných potřeb a přání zákazníků (Baker, 2008). Prostřednictvím marketingové strategie společnost vyjadřuje vlastní marketingové záměry v dlouhém časovém horizontu takovým způsobem, aby byla schopna dosáhnout strategických cílů a zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009). Marketingová strategie primárně slouží jako nástroj pro uspokojení skutečných potřeb cílových zákaznických segmentů, a přitom se hovoří o jejím strategickém charakteru spočívajícím v zaměřování na budoucí vývoj společnosti, respektive v orientaci na budoucí zákazníky a jejich budoucí potřeby (Jakubíková, 2013).

Tvorbou marketingové strategie se zabývá příslušný úsek společnosti v procesu strategického marketingového plánování. V rámci marketingové strategie se vymezují

klíčové trhy a zákaznické segmenty, žádoucí konkurenční pozice poskytovaných produktů či služeb a základní marketingové nástroje, které přispívají k dosažení strategických a marketingových cílů společnosti (Zamazalová, 2010). V zásadě je marketingová strategie postavena na třech sekvenčních procesech definujících marketingovou činnost celé společnosti, a těmi jsou segmentace, targeting a positioning.

1.3.1 Segmentace

Pojmem segmentace se označuje koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní zákaznické segmenty, které se navzájem liší vlastními potřebami, klíčovými vlastnostmi a nákupním chováním jednotlivců (Jakubíková, 2013). Zatímco charakteristiky všech zákazníků patřících ke stejnému segmentu mají být homogenní, respektive v dostatečné míře podobné, samotné jednotlivé zákaznické skupiny se mají mezi sebou o co nejvíce odlišovat, totiž být heterogenními. V rámci procesu segmentace se identifikují všechny možné zákaznické segmenty ve vybraném tržním odvětví na základě následujících kritérií (Kotler a Keller, 2013):

- Geografická kritéria, která zohledňují lokální legislativní a kulturní specifiku zákazníků v rámci států, regionů, měst a národností, a také velikost samotných geografických jednotek a příslušný počet obyvatel;
- Demografická kritéria, která se týkají osobních zákaznických charakteristik včetně věku, pohlaví, rodinného stavu, dosaženého vzdělání, důchodů, příslušnosti k etnickým či jiným skupinám apod.;
- Psychografická kritéria, která sledují motivaci zákazníků k budování vztahů se společnostmi, totiž jejich zájmy, postoje, názory, sociální třídu, osobnostní charakteristiky, životní styl apod.;
- Behaviorální kritéria, která se vztahují k nákupnímu chování zákazníků, frekvenci a rozsahu pořízení produktů či služeb, znalostem o společnosti a její nabídce, případné spokojenosti a loajalitě.

1.3.2 Targeting

Targetingem (resp. zacílením) se nazývá proces hodnocení atraktivity jednotlivých potenciálních segmentů zákazníků a výběr optimálního řešení z pohledu disponibilních

zdrojů a strategických cílů společnosti. Vybrané zákaznické segmenty společnost považuje za cílové, a tedy se zaměřuje právě na uspokojení potřeb příslušných zákazníků (Jakubíková, 2013). Cílové zákaznické segmenty by přitom měly odpovídat pěti základním požadavkům, aby ve větší míře přispívaly k dosažení marketingových cílů společnosti. Jedná se o kvantitativní měřitelnost, komunikační dostupnost a obsluhovatelnost, potenciální dlouhodobou ziskovost a významnost, schopnost společnosti efektivně realizovat marketingový program na základě zákaznických potřeb, a také dříve zmíněnou heterogenitu, respektive vzájemnou odlišnost jednotlivých segmentů. Realizace targetingu ve společnosti zpravidla probíhá na základě následujících alternativních variant (Jakubíková, 2013; Kotler a Keller, 2013):

- Nediferencovaný marketing předpokládá poskytování standardizovaných produktů či služeb celému tržnímu odvětví. Společnost se nezabývá segmentací ani targetinem, tzn. ignoruje rozlišnosti jednotlivých zákaznických segmentů, a to z důvodu unikátnosti vlastních produktů či služeb, anebo zcela obdobných odběratelských preferencí. Snaží se tedy nabízet vlastní produkty či služby o co největšímu počtu zákazníků za využití tzv. hromadné distribuce a hromadné komunikace, což předpokládá nižší marketingové náklady.
- V rámci diferencovaného marketingu se společnost zaměřuje na několik jednotlivých zákaznických segmentů, a pro každý z nich přizpůsobuje vlastní produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategii na základě specifických požadavků a potřeb. Přestože diferencovaný marketing souvisí s vyššími marketingovými náklady, umožňuje relevantnější identifikaci potřeb zákazníků cílových segmentů a jejich efektivnější uspokojení, a tím pádem se zvyšuje konkurenceschopnost celé společnosti a dochází k dosažení jejích strategických cílů.
- Koncentrovaný marketing spočívá v zaměření společnosti na jeden úzce definovaný zákaznický segment (resp. mikrosegment). Zpravidla mikrosegmenty vznikají na základě rozdělení většího segmentu nebo přílišné specifčnosti zákaznických požadavků a potřeb. Mikrosegmenty jsou v dostatečné míře atraktivní a ziskové z důvodu nižší konkurence, avšak předpokládají větší úsilí a nákladové potřeby při uspokojení zákaznických potřeb.

- Marketing šitý na míru se charakterizuje přizpůsobením marketingového programu potřebám a požadavkům každého jednotlivého zákazníka, případně užším geografickým jednotkám. Společnost zohledňuje individuální či lokální specifiku cílových segmentů, a tak poskytuje v určitém smyslu vyvinuté na míru produktů či služeb.

1.3.3 Positioning

Positioning je finálním procesem v rámci připravení marketingové strategie, která se charakterizuje vytvořením jasně definované pozice produktů či služeb společnosti v myslích zákazníků cílových segmentů v porovnání s konkurencí. Jednoduše řečeno, definují se klíčové prvky produktů či služeb společnosti, tzv. jedinečné prodejní argumenty (Unique Selling Proposition), které se zákazníci cílových segmentů vnímají jako závažné a unikátní. Klíčové prvky se přitom nemají týkat pouze produktů či služeb společnosti, ale mohou se vztahovat k zaměstnancům, distribuční a komunikační politice, technologiím a procesům, image a veškerým výhodám, které se zákazníci cílových segmentů vnímají jako relevantní a důležité.

1.3.4 Strategie v oblasti marketingového mixu

Marketingová strategie společnosti se tvoří na základě rozhodnutí přijatých v procesu segmentace, targetingu, positioningu a následného nastavení jednotlivých prvků marketingového mixu, a to v harmonickém souladu se stanovenými marketingovými cíli a celofiremní korporátní strategií. Pojmem marketingový mix se označuje soubor taktických marketingových nástrojů (resp. prvků) sloužících pro upravení nabídky společnosti právě podle potřeb cílových zákaznických segmentů (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). V rámci tradičního přístupu k marketingovému mixu se rozlišují čtyři klíčové prvky, a těmi jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). V případě společnosti, která primárně poskytuje služby, se však marketingový mix rozšiřuje o tři další prvky, respektive lidské zdroje (people), procesy (processes) a materiální prostředí (physical evidence). Pro jednotlivé prvky marketingového mixu se definují vlastní strategie určující jejich dlouhodobý směr. V současné době se jednotlivými autory nerozlišují specifické klasifikace strategií v

oblasti lidských zdrojů, procesů a materiálního prostředí v kontextu marketingového řízení společnosti, ale navrhuje se spíše orientační rámce řešených záležitostí.

1.3.4.1 Produktová strategie

Produktová strategie se zabývá řízením nabídky produktů či služeb, jejíž prostřednictvím se uspokojují skutečné potřeby zákazníků společnosti. Klíčovým faktorem produktů či služeb je tzv. důležitá hodnota, respektive jejich vlastnost primárně uspokojující zákaznické potřeby. V rámci produktové strategie se dále řeší záležitosti kvality produktů či služeb, příslušných charakteristik, funkčnosti a záruky, designu a balení, a struktury celé produktové nabídky (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007; Vašítková, 2014). Celofiremní produktová strategie se v zásadě řídí na třech klíčových úrovních (Jakubíková, 2013):

- Sortimentní strategie, která řídí celá nabídka produktů či služeb společnosti z pohledu přidávání, odstranění a upravení jednotlivých produktových řad;
- Strategie produktových řad, která řeší záležitosti šířky a hloubky produktových řad společnosti, tzn. zabývá se přidáváním, odstraněním a upravením jednotlivých produktů či služeb v rámci produktové řady;
- Strategie produktových atributů, která provádí změny v kvalitě a veškerých klíčových vlastnostech produktů či služeb.

1.3.4.2 Cenová strategie

Podstata cenové strategie spočívá v nastavení optimální ceny jednotlivých produktů či služeb, která maximalizuje zisk společnosti, případně přispívá k dosažení plánovaných hodnot jiného ekonomického ukazatele považovaného za klíčový indikátor efektivity. Samotné úrovně cen se ovlivňují strategickými a marketingovými cíli společnosti, potřebnými náklady a strategiemi ve vztahu k dalším prvkům marketingového mixu. Zároveň ceny ve značné míře závisí na ekonomických proměnných, především elasticitě poptávky po nabízených produktech či službách, konkurenční nabídce a cenovému rozpětí na klíčových trzích, a taktéž řadě faktorů vnějšího prostředí společnosti (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). V závislosti na skutečně stanovených cílech společnosti v oblasti cenového řízení se rozlišují následující alternativy cenové strategie (Machková, 2009):

- Strategie jednotných cen, která spočívá ve stanovení stejné ceny jednotlivých produktů či služeb bez ohledu na odlišnosti zákaznických segmentů;
- Strategie cenové diferenciacce, která předpokládá stanovení odlišných cen produktů či služeb pro jednotlivé zákaznické segmenty na základě rozdílů cenové elasticity poptávky;
- Strategie sbírání smetany, při níž se stanovuje relativně vysoká cena vedoucí k maximalizaci zisku v krátkém časovém horizontu, a to nejčastěji při zavedení nových produktů či služeb;
- Strategie prémiových cen, která vede ke stanovení dlouhodobě vysoké ceny produktů či služeb za účelem vytvořit dojem jejich prestižnosti a vysoké kvality v myslích zákazníků, a tak získat jedinečné tržní postavení;
- Strategie cenového proniknutí na trh, která je založená na stanovení záměrně nízké ceny za účelem dosažení většího tržního podílu a obratu společnosti;
- Strategie převodních cen, která se uplatňuje nadnárodními společnostmi pro efektivnější uskutečnění vnitroskupinových transakcí.

1.3.4.3 Distribuční strategie

Distribuční strategie se v zásadě věnuje nastavení optimální cesty předávání zákazníkům produktů či služeb společnosti v požadovaném množství, kvalitě a čase. V rámci distribuční strategie se posuzují alternativní varianty struktury distribuční sítě z pohledu počtu jednotlivých distribučních úrovní (resp. mezičlánků), která se ve značné míře ovlivňuje specifikou samotného produktu či služby, zákaznickými preferencemi, skutečnými logistickými procesy a celkovými náklady společnosti. Zároveň se při tvorbě distribuční strategie rozhoduje o plánované intenzitě distribuce, k níž momentálně existují tři základní přístupy (Blažková, 2007):

- Strategie intenzivní distribuce, která předpokládá uvedení produktů či služeb společnosti za účelem zajistit jejich snadnou a běžnou dostupnost do maximálně možného počtu relevantních pro zákazníka prodejních míst a kanálů;
- Strategie exkluzivní distribuce, při níž se na základě smlouvy o výhradní distribuci obchoduje produkty či službami společnosti, které zpravidla mají prémiový nebo složitý technický charakter, a tak vyšší cenu;

- Strategie selektivní distribuce, která je kompromisem mezi dvěma dříve zmíněnými strategiemi a spočívá v poskytování prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst a kanálů produktů či služeb občasné potřeby, o jejichž nákupu se rozhoduje na základě srovnání alternativních variant.

1.3.4.4 Propagační strategie

Propagační (resp. komunikační) strategie primárně slouží k budování oboustranných interakčních vztahů se současnými, potenciálními a bývalými zákazníky (Tomek a Vávrová, 2012), což přispívá k dosažení strategických, marketingových a obzvláště komunikačních cílů společnosti. Obsahově propagační strategie vychází z positioningu společnosti a zaměřuje se na zvýšení informovanosti zákazníků o klíčových prvcích (resp. USP) produktů či služeb společnosti a tvorbě jejich silné pozitivní image (Lovelock, 2001). Přitom jako předmět propagace může vystupovat i samotná společnost celkem. Propagační strategie se realizuje za využití komunikačního mixu, který zahrnuje reklamu, vztahy s veřejností (resp. public relations), podporování prodeje, osobní prodej, přímý marketing a internetový marketing jakožto jeho moderní formu, sponzoring, a také řadu úzce zaměřených nástrojů včetně virálního marketingu, tzv. guerilla marketingu, skrytého marketingu apod. Ke dvěma základním propagačním strategiím společnosti patří (Vašítková, 2014):

- Strategie tahu (resp. pull), která povzbuzuje zájem ze strany zákazníků ke koupí produktů či služeb prostřednictvím přesvědčení o jejich výjimečných vlastnostech a odlišnostech od konkurence;
- Strategie tlaku (resp. push), která se zaměřuje na účastníky distribuční sítě a předpokládá stimulování zákazníků ke koupí produktů či služeb na základě protlačení poskytovaných společností výhod.

1.3.4.5 Strategie v oblasti lidských zdrojů

Pátý prvek rozšířeného marketingového mixu se zabývá všemi lidmi, kteří jsou zapojeni do procesu budování a udržování vztahů mezi společností a zákazníky. Jedná se především o lidské zdroje společnosti, které vlastním jednáním přidávají poskytované službě důležitou hodnotu pro jednotlivé zákazníky. Strategie v oblasti lidských zdrojů vymezuje charakter a podmínky pracovního procesu, řeší záležitosti motivování a

odměňování stávajících zaměstnanců a vedení společnosti, a zároveň přilákání nových schopných jednotlivců, stanoví dlouhodobé plány rozvoje jejich odborných znalostí a dovedností, determinuje firemní kulturu a pracovní vztahy mezi kolegy. V současné době se k lidské složce marketingového mixu řadí i samotní zákazníci společnosti (Vašítková, 2014). Vzhledem k tomu, že vystupují v roli koproducenta jednotlivých poskytovaných služeb (Fitzsimmons a Fitzsimmons, 2003), jsou schopni ve značné míře ovlivnit jejich kvalitu, potažmo celkové vlastní zážitky a pocity.

1.3.4.6 Strategie v oblasti procesů

Procesy jako prvek rozšířeného marketingového mixu se vztahují k veškerým činnostem, aktivitám a postupům, kterými prochází poskytovaná služba. Strategie v této oblasti se týká především tzv. hlavních procesů, které právě vytvářejí hodnotu pro zákazníky a v největší míře přispívají k dosažení strategických a marketingových cílů společnosti, a také veškerých procesů podpůrných a řídicích (Grasseová, Dubec a Horák, 2008). Jednotlivé procesy vyžadují harmonické nastavení z pohledu dvou klíčových kritérií. Jedná se především o rozmanitost, jejíž snížení přispívá k vyšší standardizaci celofiremních procesů, zatímco zvýšením společnost přizpůsobuje vlastní služby požadavkům jednotlivých zákazníků. Rovněž se zabývá komplexností procesů, při jejíž zvýšení se rozšiřuje celková nabídka služeb společnosti, ale snížení vede k užší specializaci a uspokojení specifitějších zákaznických potřeb (Vašítková, 2014).

1.3.4.7 Strategie v oblasti materiálního prostředí

Nakonec se do marketingových strategií jednotlivých společností poskytujících služby zahrnuje oblast strategického řízení materiálního prostředí, a to hlavně z důvodu nehmotné povahy služeb samotných. V průběhu realizace služeb jednotliví zákazníci posuzují jejich kvalitu na základě vlastních pocitů a dojmů vznikajících v důsledku vnímání vnějších atributů společnosti-poskytovatele jakýmkoliv lidskými smyslovými orgány. V zásadě materiální prostředí slouží jako obal pro služby (Vašítková, 2014), a proto společnosti usilují v rámci příslušné strategie o zajištění příjemného vzhledu vlastních budov, prostorů, zaměstnanců a veškerých fyzických atributů, a dodržování příjemné atmosféry v průběhu poskytnutí jednotlivé služby.

1.3.5 Klasifikace marketingových strategií

Marketingová strategie obsahuje informace o klíčových tržních segmentech společnosti a marketingových nástrojích, jejichž prostřednictvím se uspokojují zákaznické potřeby. V současné době se přitom jednotlivými autory navrhuji vlastní klasifikace hotových marketingových strategií, které poskytují orientační rámec tržního chování společnosti. Další podkapitola se zabývá fundamentálními přístupy ke klasifikaci marketingových strategií.

1.3.5.1 Marketingové strategie podle P. Kotlera

Zvolení společností konkrétní marketingové strategie podle P. Kotlera ve značné míře závisí na jejím konkurenčním postavení a skutečné velikosti tržního podílu. Navrhují se čtyři alternativní strategie, respektive tržní role determinující marketingové chování společnosti (Blažková, 2007):

- Strategie tržního vůdce. Jedná se o společnost s největším tržním podílem a pravděpodobně dlouhodobými tradicemi, která se respektuje jinými tržními aktéry. Zpravidla se tržní vůdce chová defenzivně, tzn. usiluje o udržení současné dominantní tržní pozice prostřednictvím kontinuálních inovací, zvyšování kvality vlastních produktů či služeb, dokonce o vytvoření bariér vstupu do odvětví pro potenciální konkurenty. Zároveň může společnost působit na základě ofenzivní strategie, která předpokládá aktivní přilákání nových zákazníků a vývoj produktové nabídky za účelem zvýšení současného tržního podílu.
- Strategie tržního vyzyvatele. Tržním vyzyvatelem se označuje společnost, která skutečně není v postavení tržního vůdce, ale zaujímá druhou či třetí pozici na trhu. Strategickým cílem tržního vyzyvatele je zvýšení současného tržního podílu, které se uskutečňuje prostřednictvím přetahání zákazníků od tržního vůdce či menších společností na základě vlastního marketingového mixu. Společnost totiž může poskytovat inovační produkty či služby pro celé odvětví, stanovit nižší cenu v porovnání s tržním vůdcem, nabízet výhodnější prodejní podmínky, popřípadě uspokojovat specifické potřeby zákaznických segmentů ve větší míře.
- Strategie tržního následovatele. Společnosti, které momentálně neusilují o získání postavení tržního vůdce, se považují za následovatele a slouží pro dlouhodobou

rovnováhu celého odvětví. Podstata marketingové činnosti tržních následovatelů spočívá v napodobení nabídky tržního vůdce a současné snaze se výrazně odlišit unikátními produkty či službami, vysokou kvalitou, dokonalým servisem nebo kompetentními zaměstnanci.

- Strategie obsazování tržní mezery. Menší společnosti se zpravidla snaží zaměřit na užší zákaznické segmenty, které jsou málo atraktivní pro dominantní společnosti. Pro uspokojení specifických zákaznických potřeb se vyžadují speciální odborné znalosti, zdroje a technologie.

1.3.5.2 Generické strategie podle M. Portera

Generické strategie podle M. Portera jsou klíčovým nástrojem marketingového řízení, který definuje základní způsoby vybudování konkurenční výhody a dosažení marketingové efektivity společnosti. Nejedná se přitom o konkrétní konkurenční charakteristiky jednotlivých produktů či služeb ani dříve zmíněné jedinečné prodejní argumenty, ale spíše o stanovení strategického marketingového rámce společnosti. Rozlišují se tři základní generické strategie (Blažková, 2007; Porter, 1994):

- Prvenství v nákladech. V rámci strategie prvenství v nákladech společnosti neustále usilují o snížení vlastních výrobních a distribučních nákladů za účelem získávání dominantního postavení na trhu v důsledku poskytování zákazníkům produktů či služeb za výrazně nižší cenu v porovnání s konkurencí. Zpravidla strategii prvenství v nákladech uplatňují větší společnosti poskytující produkty či služby, která se nediferencuje a přijímá se dost velkým počtem zákazníků. Existence nákladového vůdce v odvětví je v zásadě podstatnou bariérou vstupu na trh nových konkurenčních společností a vzniku substitučních produktů či služeb.
- Diferenciace. Strategie diferenciace spočívá v odlišování společnostmi vlastních produktů či služeb, popřípadě celých marketingových programů od konkurence za účelem získání většího podílu na celém trhu a dominantního postavení v jednotlivých třídách odvětví. Diferenciace je spojena se zvýšením nákladů společností, potažmo růstem ceny produktů či služeb. Nicméně společnosti očekávají, že jednotliví zákazníci mající různorodé potřeby a hodnoty dokážou diferenciaci ocenit a budou ochotní zaplatit stanovenou cenu, pokud se nestane příliš vysokou. Kdyby jednotlivé společnosti byly schopny uplatnit diferenciaci

v kombinaci se strategií prvenství v nákladech, pravděpodobně by získaly dominantní postavení na trhu.

- **Zaměření.** Strategie zaměření předpokládá orientování menších společností na užší zákaznické segmenty, tzv. tržní výklenky. Společnosti by měly disponovat unikátními odbornými znalostmi, zdroji a technologiemi pro uspokojení specifických zákaznických potřeb a požadavků. Zpravidla se strategie uplatňuje v kombinaci s jednou ze dříve definovaných generických strategií.

1.3.5.3 Růstové strategie podle I. Ansoffa

Matice I. Ansoffa patří k dalším přístupům k formulaci marketingové strategie. V rámci matice se definují čtyři základní strategie růstu a rozvoje společnosti založené na předpokladu, že se rozhoduje o zvolení optimální kombinace mezi stávajícími/novými trhy působení, kde se může obchodovat stávajícími/novými produkty či službami. Na obrázku č. 4 je představena matice I. Ansoffa s uvedením jednotlivých růstových strategií, kde se na vodorovné ose nachází poskytované produkty či služby společnosti, zatímco na svislé jsou potenciální trhy působení.

		Produkt	
		Současný	Nový
Trh	Současný	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
	Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obrázek č. 4: Matice I. Ansoffa a jednotlivé růstové strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: McDonald a Mouncey, 2009)

Rozhodování o zvolení růstové strategie probíhá na základě charakteristiky trhů a konkurencí, skutečných zákaznických potřeb a preferencí, a taktéž strategických a marketingových cílů společnosti. Samotné růstové strategie v zásadě určují strategický marketingový směr společnosti (Blažková, 2007; Jakubíková, 2013; Mallya, 2007):

- Tržní penetrace. Jedná se o nejméně rizikovou marketingovou strategii, která se vztahuje k poskytování stávajících produktů či služeb na stávajících trzích působení společnosti. Společnost se v zásadě snaží zvýšit frekvenci a množství nákupu vlastních produktů či služeb svými současnými zákazníky, a zároveň přetáhnout část odběratelů konkurence, a to prostřednictvím agresivních propagačních úsilí, rozšiřování distribučních kanálů, snižování ceny a postupného vývoje produktového portfolia.
- Rozvoj trhu. Strategie rozvoje trhu předpokládá vyhledávání a oslovení nových zákaznických segmentů za účelem vybudovat obchodní vztahy na základě stávajících produktů či služeb společnosti. Ke hlavním důvodům uplatnění strategie rozvoje trhu zpravidla patří upravení marketingové strategie společnosti, snaha o zvýšení tržeb, nemožnost diferencovat vlastní produkty či služby, vyčerpání potenciálu stávajícího odvětví či případná legislativní omezení. Za nové zákaznické segmenty se přitom považují veškeré odlišné z pohledu geografických, demografických, psychografických a behaviorálních kritérií skupiny.
- Rozvoj produktů či služeb. V rámci této strategie se společnost snaží uspokojit rozmanité potřeby zákazníků na stávajících trzích poskytováním nových produktů či služeb z pohledu jejich charakteristik, kvality, modernizovaných verzí, a taktéž rozšířením či prohloubením celého sortimentu. Uplatnění strategie rozvoje produktů či služeb je dostupné větším společnostem se stabilní finanční situací, a to z důvodu nákladové náročnosti jednotlivých způsobů rozvoje produktů či služeb, k nimž patří investice do vývoje a výzkumu, získání výhradních výrobních či prodejních práv, a taktéž tzv. badging (akvizice jiné společnosti či značky) aj.
- Diverzifikace. Strategie diverzifikace spočívá v poskytování nových produktů či služeb zcela novým zákaznickým segmentům. V zásadě se jedná o nejrizikovější strategii ze všech, protože neumožňuje společnosti využívat vlastní silné stránky, klíčové schopnosti a pozitivní image vybudovanou na stávajících trzích, a zároveň

vyžaduje rozsáhlé investice do rozvoje produktového portfolia a marketingového prozkoumávání cílových zákaznických segmentů (McDonald, 2007). Rozlišují se tři základní typy diverzifikační strategie: horizontální diverzifikace předpokládající rozšíření skutečné nabídky společnosti o technologicky související produkty či služby, vertikální diverzifikace týkající se expanze na další fáze jejich výrobního cyklu, laterální diverzifikace spočívající ve vstupu do zcela jiných oblastí podnikání.

1.4 Kvalita služeb

V současné době se projevuje tendence růstu významu služeb jako efektivního nástroje pro budování konkurenčních výhod společnosti a získání silného postavení na trhu. Stále více obchodních společností, především malých a středních, postupně odchází od kontinuálního procesu zdokonalení produktové nabídky a snaží se konkurovat na základě poskytování služeb, které přinášejí důležitou hodnotu pro zákazníky a přispívají ke zvýšení jejich spokojenosti (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). Přitom služby momentálně slouží nejenom pro účely diferenciací produktů v konkurenčním boji, ale tvoří podstatnou část celé produktové nabídky společnosti. Samotným pojmem služba se označuje ekonomický statek realizovaný v podobě jednotlivé činnosti, jejíž prostřednictvím se zákazníkům poskytuje výhoda či užitečný výsledek (Sofina, 1999). V zásadě služba představuje účelné aplikování klíčových kompetencí, znalostí a dovedností společnosti jako poskytovatele služby, které slouží k uspokojení potřeb zákazníka jako příjemce služby (Lusch a Vargo, 2006).

Společnost poskytující služby v průběhu stanovení marketingových cílů a tvorby příslušných marketingových strategií zohledňuje specifické vlastností, podle nichž se služby významně odlišují od hmotných produktů (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007):

- Nehmotnost, která určuje nemateriální povahu služeb a slouží jako východisko pro další vlastnosti;
- Neoddělitelnost, která předpokládá nemožnost poskytování jednotlivých služeb bez účasti samotných zákazníků;

- Proměnlivost, která znázorňuje významnou závislost kvality služeb na jejich poskytovatelích a veškerých okolnostech;
- Pomíjivost, která spočívá v nemožnosti jednotlivé služby skladovat;
- Absence vlastnictví, která znamená využití jednotlivých služeb zákazníky bez následného přechodu vlastnických práv.

1.4.1 Podstata kvality služeb

Stejně jako při obchodování hmotným produktem, společnosti se zaměřují na zajištění a udržování vysoké úrovně kvality vlastních služeb, i když samotné pojetí kvality v případě služeb výrazně odlišuje, a to vzhledem ke jejich specifickým charakteristikám. Kvalita služeb je tedy chápána jako měřítko toho, v jaké míře úroveň poskytovaných služeb odpovídá očekáváním zákazníků. Jinými slovy, představuje rozdíl mezi skutečným vnímáním jednotlivých poskytovaných služeb a příslušnými původními očekáváním zákazníků (Ghobadian, Speller a Jones, 1993). Kvalita služeb se v zásadě rozděluje na technickou, která se vztahuje k relativně měřitelnému výsledku (resp. užitku) jednotlivých služeb, a funkční, která hodnotí samotné interakční procesy mezi společností a zákazníky v průběhu poskytování služeb (Vašítková, 2014). Vnímání funkční kvality služeb je zatím subjektivnější, protože ve značné míře závisí na individuálních potřebách a očekáváním jednotlivých zákazníků, a proto se docela obtížně vyjadřuje v standardizovaných kvantitativních hodnotách (Zapletalová, 2003). Posouzení kvality služeb se jednotlivými zákazníky tedy hodnotí na základě vlastní spokojenosti s výsledkem poskytovaných služeb a samotným procesem interakce se společností. V závislosti na celkové míře zákaznické spokojenosti s poskytovanými službami se rozlišují tři základní úrovně kvality služeb (Ghobadian, Speller a Jones, 1993):

- Uspokojivá kvalita, když jsou všechny požadavky jednotlivých zákazníků splněny v plné míře;
- Ideální kvalita, když vnímaná hodnota poskytovaných služeb převyšuje původní očekávání jednotlivých zákazníků;
- Nepříjemná kvalita, když jednotliví zákazníci nejsou spokojeni s poskytovanými službami v důsledku nesplnění jejich původních očekávání.

Přepokládá se, že společnosti, které správně identifikují skutečné zákaznické potřeby a požadavky na poskytované služby, jsou schopny udržovat jejich kvalitu aspoň na uspokojivé úrovni. V případě nespokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb zákazníci sdílejí vlastní negativní zkušenosti a názory při nejmenším třem jednotlivcům. Tím pádem nevysoká kvalita poskytovaných služeb nejenom významně omezuje počet opětovných případů využití služeb, ale navíc ohrožuje efektivní přilákání nových zákazníků. Za účelem zvýšení skutečné úrovně poskytovaných služeb společnosti se navrhuje čtyři základní doporučení (Ghobadian, Speller a Jones, 1993):

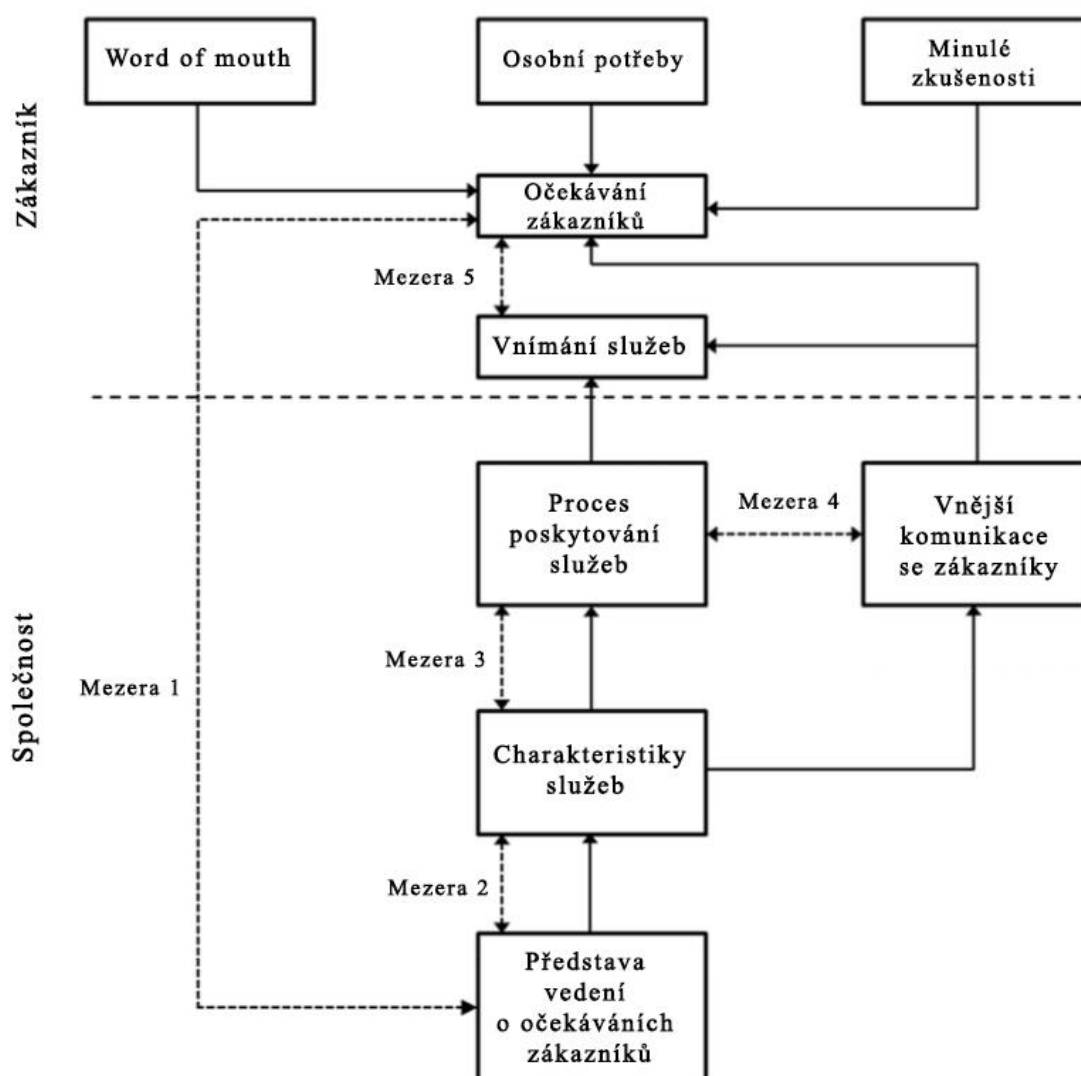
- Zaměření na zákazníka, totiž prozkoumávání cílových zákaznických segmentů pro zjištění jejich skutečných potřeb a požadavků na poskytované služby, a tak dosažení udržitelné konkurenční výhody;
- Zplnomocnění zaměstnanců, totiž poskytování jednotlivcům vykonávajícím samotné služby prostoru pro samostatná důležitá rozhodnutí ve vztahu k uspokojení konkrétních potřeb zákazníka;
- Vyškolení a motivace zaměstnanců, totiž dodržování vysoké úrovně kompetentnosti a kvalifikovanost jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím pravidelných školení a nastavení relevantního motivačního systému;
- Jasně představení kvality služeb, totiž přesné definování podstaty a kvality služeb společnosti za účelem minimalizovat rozdíly mezi jednotlivě poskytovanými službami.

1.4.2 Hodnocení kvality služeb

Komplexní hodnocení kvality služeb společnosti se zpravidla uskutečňuje na základě tří klíčových pohledů, totiž zákaznického vnímání technické a funkční kvality jednotlivých služeb, souladu kvality poskytovaných služeb s marketingovými a strategickými cíli společnosti, a také kvality konkurenčních služeb (Vašítková, 2014). V současné době se primárně navrhuje metody a techniky ve vztahu k pohledu zákazníků, a to hlavně z důvodu jejich podstatného významu pro společnost v kontextu kvality služeb (Zapletalová, 2003).

1.4.2.1 Model SERVQUAL

Univerzální a v největší míře populární metodou hodnocení (resp. měření) kvality služeb společnosti je model SERVQUAL. Podstata metody vychází z obecného pojetí kvality služeb a spočívá ve zjištění rozdílů mezi zákaznickým vnímáním jednotlivých poskytovaných služeb a příslušnými původními očekáváním. Právě těmito rozdíly (resp. mezer) se definuje celková kvalita služeb jednotlivé společnosti z pohledu jejích zákazníků. Model SERVQUAL je schematicky znázorněn na obrázku č. 5.



Obrázek č. 5: Model SERVQUAL

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Parasuraman, Zeithaml a Berry, 1985)

Model SERVQUAL identifikuje pět klíčových mezer kvality služeb (Parasuraman, Zeithaml a Berry, 1985; Rašovská a Ryglová, 2017):

- Mezera 1, tzn. rozdíl mezi celkovými očekáváními zákazníků ohledně poskytovaných služeb a představou vedení společnosti o těchto očekáváních, který vzniká v důsledku nedostatku informací o skutečných zákaznických požadavcích a potřebách;
- Mezera 2, tzn. rozdíl mezi představou vedení společnosti o zákaznických očekávání a charakteristikami služeb, který vzniká kvůli nerelevantní specifikaci samotných služeb, respektive zvolení nevhodných parametrů;
- Mezera 3, tzn. rozdíl mezi charakteristikami služeb a skutečným poskytováním služeb, který vzniká při nedodržování standardů kvality služeb v průběhu jejich samotného uskutečnění;
- Mezera 4, tzn. rozdíl mezi skutečným poskytováním služeb a vnější komunikací se zákazníky, který vzniká v případě nekorektního definování podstaty a kvality služeb prostřednictvím komunikačních kanálů;
- Mezera 5, tzn. celkový rozdíl mezi zákaznickým vnímáním jednotlivých poskytovaných služeb a příslušnými původními očekáváními ovlivněnými jejich osobními potřebami, vlastními minulými zkušenostmi a názory jiných osob (resp. word of mouth). Snahou společnosti v kontextu kvality služeb je zajištění o co nejnižší výše této mezery.

Velikost jednotlivých mezer se zjišťuje prostřednictvím dotazníkového šetření zákazníků společnosti, kteří se žádají o hodnocení skutečného vnímání jednotlivých prvků poskytovaných služeb a vlastních příslušných očekáváních. Zatímco se v původní verzi dotazníku prozkoumávalo deset oblastí kvality služeb vyjádřených v 97 otázkách, současná verze obsahuje 22 otázky týkajících se pěti dimenzí kvality služeb. Otázky se odpovídají na sedmibodové Likertově škále od 1 do 7, kde 7 je nejvyšším hodnocením. K samotným dimenzím kvality služeb patří (Vašítková, 2014):

- Hmotné prvky, totiž veškeré hmatatelné atributy poskytovaných služeb vnímané jakýmkoliv lidskými smyslovými orgány;
- Spolehlivost, totiž poskytování společností právě definovaných a představených služeb;

- Odpovědný přístup, totiž schopnost společnosti flexibilně a vstřícně reagovat na změny zákaznických požadavků;
- Jistota, totiž kompetentnost a kvalifikovanost osob vykovávajících služby a důvěryhodnost procesu poskytování služeb celkem;
- Empatie, totiž pochopení individuálních potřeb a požadavků zákazníků.

Za hlavní výhodu měření kvality služeb prostřednictvím metody SERVQUAL se považuje především příležitost zjistit skutečnou úroveň zákaznické spokojenosti se službami společnosti celkem a v kontextu jednotlivých dimenzí, případně její vývoj v čase, a na základě získaných informací navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení celkové kvality služeb. Nicméně se jednotlivými odborníky model kritizuje, a to hlavně z důvodu nižší reliability výsledků kvůli obecné tendenci mezi zákazníky přehodnocovat vlastní očekávání ohledně poskytovaných služeb. Za další nevýhody se považuje nedostatečná flexibilita modelu z pohledu neměnnosti jeho jednotlivých dimenzí, a také prozkoumávání převážně samotného procesu poskytování služeb, respektive funkční složky kvality služeb při zanedbání složky technické (Ukessays, 2018).

1.4.2.2 Model SERVPERF

Za účelem eliminovat nevýhody modelu SERVQUAL se vyvíjel model SERVPERF, který spočívá ve prozkoumávání pouze zákaznického vnímání jednotlivých poskytovaných služeb bez ohledu na jejich původní příslušná očekávání (Ghotbabadi, Feiz a Baharun, 2015). Metodologie provedení, celková logika a zkoumané dimenze kvality služeb jsou v případě SERVPERF úplně analogické s jediným rozdílem, že se počet položených otázek snižuje právě o polovinu, což se v zásadě považuje za klíčovou výhodu tohoto modelu.

1.4.2.3 Technika kritických případů

Měření kvality služeb se může dále uskutečňovat na základě tzv. techniky kritických případů (Critical Incident Technique), která slouží ke prozkoumávání zkušenosti zákazníků s poskytovanými službami společnosti a identifikaci důležitých příčin jejich spokojenosti, případně nespokojenosti. Kritickým případem se označují jednotlivé zákaznické zkušenosti, které se objevily v procesu poskytování služeb konkrétní společností a ovlivnily jejich spokojenost. Metodologie realizace hodnocení kvality

služeb za využití techniky kritických případů spočívá v osobním rozhovoru mezi prozkoumávající osobou a jednotlivými zákazníky vystupujícími v roli respondentů, kteří se sdělují vlastní kritické případy (Rosala, 2020; Vašítková, 2014). Na základě analýzy získaných informací se odhalují skutečné příčiny zákaznické spokojenosti či nespokojenosti, což slouží jako podklad pro návrh opatření vedoucích ke zvýšení celkové kvality služeb společnosti. Hlavní nevýhodou modelu se nazývá zanedbání prozkoumávání běžných (resp. neextrémních) zákaznických zkušeností v důsledku věnování zvláštní pozornosti kritickým případům, což by mohlo vést ke nezachycení podstatných informací (Rosala, 2020).

2. ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části diplomové práce se především uvádí základní charakteristika vybrané společnosti SunTA. Dále se provádí komplexní situační analýza, v jejíž rámci se prozkoumává makroprostředí a tržní prostředí společnosti, a taktéž její interní prostředí, které se skládá z její vize, mise, strategického cíle a strategie, současného přístupu k segmentaci, targetingu a positioningu, a v neposlední řadě rozšířeného marketingového mixu 7 P. Následně se klíčové zjištěné informace shrnují a vyhodnocují se v rámci SWOT analýzy. Nakonec se realizuje dotazníkové šetření mezi zákazníky společnosti za účelem hodnocení kvality jejich poskytovaných služeb.

2.1 Charakteristika společnosti

Společnost SunTA je cestovní agenturou, která od roku 2012 podniká na území Ruska s primárním zaměřením na několik geograficky omezených trhů v centrální části státu, přesněji řečeno na Sverdlovskou oblast, Ťumeňskou oblast, Čeljabinskou oblast a Chantymansijský autonomní okruh. Na obrázku č. 6 se zobrazuje logo společnosti SunTA.



Obrázek č. 6: Logo společnosti SunTA

(Zdroj: SunTA, 2021)

Podstata podnikatelské činnosti společnosti SunTA spočívá v zprostředkování veškerých služeb cestovních kanceláří, a to hlavně různých druhů domácích a zahraničních zájezdů

jak v podobě hotových balíčků, tak šitých na míru potřeb jednotlivých zákazníků. Zároveň společnost poskytuje řadu vlastních služeb nezbytných pro uskutečnění zájezdů. Jedná se totiž o vízovou podporu zákazníků, přípravu veškerých dokumentů potřebných pro cestování, a taktéž pomoc při řešení případných komplikací v průběhu samotného zájezdu. V tabulce č. 1 se nacházejí základní právní a informace o společnosti SunTA.

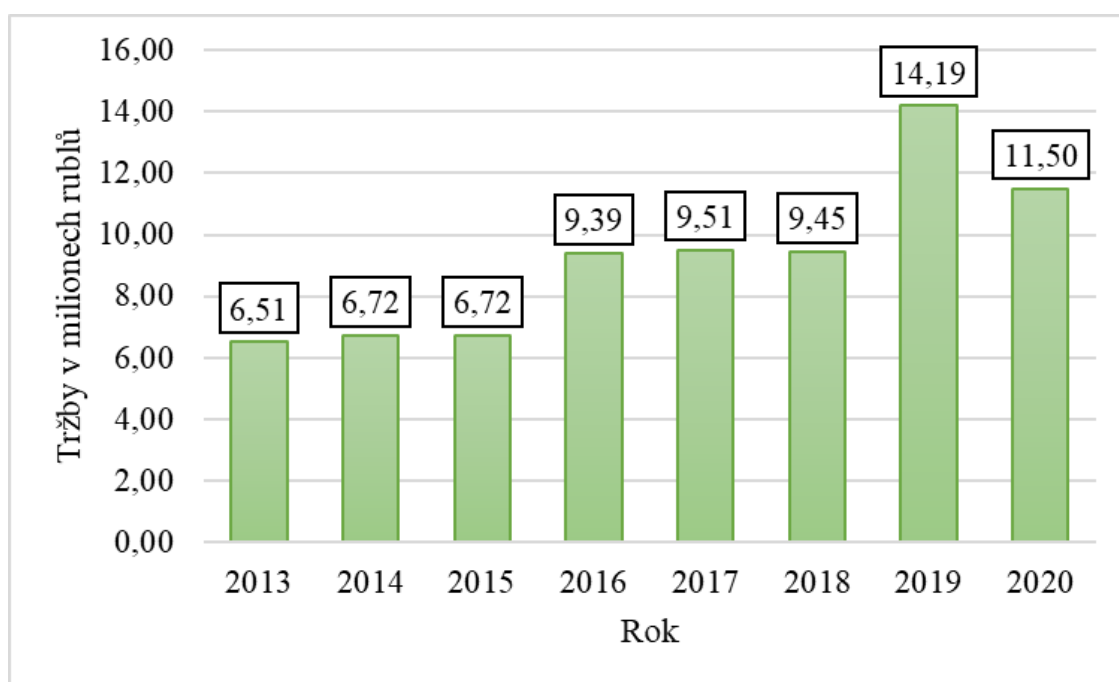
Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: SunTA, 2021; СБИС, 2021)

Obchodní jméno	ООО «САНТА»
Působí na trhu od roku	2012
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Jekatěrinburg, Rusko
Identifikační číslo v celostátním rejstříku cestovních agentur	39201
Předmět podnikání podle celostátního klasifikátora ekonomických činností OKVED	<p>Kód 79.11: Činnost cestovních agentur spojená s prodejem zájezdů, zajištěním dopravy a ubytování, a to pro fyzické a právnické osoby</p> <p>Kód 47.91.2: Maloobchodní prodej prostřednictvím internetu</p> <p>Kód 47.91.3: Maloobchodní prodej formou internetové aukce</p> <p>Kód 47.91.4: Maloobchodní prodej prostřednictvím televize, rádia a telefonu</p> <p>Kód 79.90.1: Poskytování turistických informačních služeb</p> <p>Kód 79.90.2: Organizace turistických exkurzí</p> <p>Kód 79.90.3: Poskytování turistických rezervačních služeb</p>
Počet zaměstnanců	6
Webová stránka	sunta-tour.ru

V posledních letech se projevuje tendence nestálého růstu tržeb společnosti SunTA. V roce 2019 společnost vykázala tržby ve výši 14,19 milionů rublů, a tak se dostala do

seznamu 300 největších cestovních agentur po celém Rusku. V následujících obdobích se vedením společnosti předpovídalo přiměřené zvýšení tržeb a výsledného objemu zprostředkovaných služeb. Ve skutečnosti však nedošlo k růstu tržeb společnosti, ale naopak k jejich dost výraznému propadu oproti roku 2019, a to v důsledku celosvětového šíření virové choroby covid-19, které významně omezilo volný lidský pohyb mezi jednotlivými geografickými subjekty, a tedy negativně ovlivnilo jejich cestování a celé odvětví cestovního ruchu. Podle předběžných odhadů generální ředitelky hodnota tržeb v roce 2020 dosáhla výše 11,5 milionů rublů. Vývoj tržeb společnosti v letech 2013-2020 se uvádí na grafu č. 1.

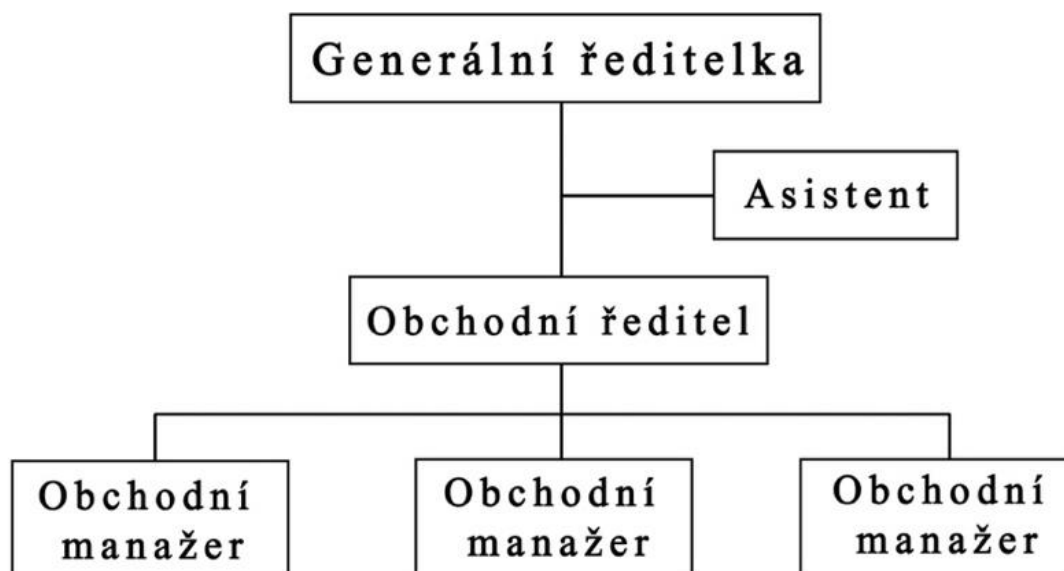


Graf č. 1: Vývoj tržeb společnosti SunTA v letech 2013-2020 v milionech rublů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: СБИС, 2021)

Ve společnosti SunTA momentálně pracuje 6 osob, jejichž pracovní procesy probíhají na základě liniově štábní organizační struktury znázorněné na obrázku č. 7. Jednotliví zaměstnanci primárně odpovídají za vykonávání konkrétních funkcí a mají jasné vymezené příslušné zodpovědnosti, které se však nepochybně překrývají vzhledem k relativně malé velikosti společnosti. Vrcholovým vedením společnosti se od roku 2012 zabývá generální ředitelka, která je zároveň zakladatelkou cestovní agentury a má více než třicetileté zkušenosti v oblasti cestovního ruchu. Generální ředitelka definuje celofiremní strategické cíle a cesty k jejich dosažení, stanovuje plány a úkoly svým

podřízeným zaměstnancům, řídí vztahy s klíčovými zákazníky a obchodními partnery společnosti. Pro podporu vlastního řízení a každodenního provozu společnosti si vytvořila generální ředitelka osobní štáb obsahující jednoho asistenta, který vykonává administrativní činnosti a zabezpečuje předávání zákazníkům dokumentů nezbytných pro uskutečnění zájezdů. K nižší úrovni řízení společnosti patří obchodní ředitel, který se spolu se svými podřízenými obchodními manažery primárně zabývá rozvojem vztahů se stávajícími zákazníky a přilákáním nových, a navíc samostatně řeší veškeré právní a vízové záležitosti. Nakonec řadu podpůrných činností pro společnost SunTA zajišťují externí organizace, a to hlavně účetnictví a finanční kontrolu, informačně-technologické služby, uklizení kancelářských prostorů apod.



Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní zdroje společnosti SunTA, 2021)

2.2 Analýza makroprostředí

V této části diplomové práce se makroprostředí společnosti SunTA analyzuje za využití metody PEST, která předpokládá prozkoumávání a vyhodnocení veškerých důležitých politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů ovlivňujících tuto cestovní agenturu a její činnost.

2.2.1 Politicko-legislativní faktory

V posledních letech se politické prostředí Ruska ve značné míře ovlivnilo účastí státu v ukrajinském konfliktu, což vyvolalo zavedení řadou států Západního světa protiruských hospodářských a diplomatických sankcí. Náležitou reakcí ze strany Ruska se stalo uvalení obchodního embarga a řady ekonomických omezujících opatření vůči státům podporujícím sankce. Nová politická realita způsobila zásadní změny ve mnoha oblastech lidského života a měla významný dopad na většinu průmyslových odvětví a oborů podnikání v Rusku včetně cestovního ruchu. Podle expertních hodnocení se v roce 2014 turistické toky z Ruska do zahraničí snížily oproti minulým obdobím o více než třetinu, přičemž k největšímu odlivu ruských turistů došlo ve státech podporujících zavedení sankcí, zejména ve Finsku, Itálii, Německu a Španělsku. Za klíčový důvod tak výrazného snížení turistického toku se považuje depreciace ruského rublu vůči zahraničním měnám, v jejíž důsledku potenciální turisté začali dávat stále větší přednost levnějším cestovním destinacím, a to především cestám do Turecka a Egypta (Ziganshin, Ovcharov a Rysaeva, 2015). V letech 2014-2015 právě do těchto dvou destinací spadala polovina všech prodaných zahraničních zájezdů cestovními kancelářemi a cestovními agenturami v Rusku (Gritsenko, 2015). Nicméně se rok 2015 charakterizoval politickým napětím mezi Ruskem a Tureckem, což na základě vládního rozhodnutí způsobilo dočasné omezení prodeje cestovních zájezdů do oblíbené destinace ruských turistů. V posledních letech se však diplomatické vztahy mezi Ruskem a Tureckem neustále posilují, a proto se momentálně volné cestování ruských obyvatel do této destinace žádnými politickými faktory neomezuje. Zároveň v důsledku leteckého incidentu na území Egypta ve roce 2015 byly zcela zrušeny všechny pravidelné lety do tohoto státu, které se na rozdíl od Turecka od té doby neobnovily. Takové politické změny nepochybně negativně ovlivnily produktovou nabídku většiny cestovních kanceláří a cestovních agentur.

Mezitím ukrajinský konflikt působil na cestovní ruch Ruska i v určitém smyslu pozitivně. Jedná se totiž o možnost bezbariérového a levnějšího cestování ruských turistů na poloostrov Krym, který se považuje za jeden z hlavních předmětů samotného konfliktu. V tomto případě se produktová nabídka cestovních kanceláří a cestovních agentur naopak výrazně rozšířila o jednotlivé cestovní služby a zájezdy na poloostrov, který získává stále větší popularitu mezi ruskými obyvateli. V roce 2019 poloostrov navštívilo přibližně 7,4

milionů osob, zatímco se do ukrajinského konfliktu tato hodnota pohybovala kolem jednoho milionu ročně (Izotov, 2020). Poskytování a prodej zájezdů na poloostrov se tedy považuje za dost vážnou konkurenční výhodu jednotlivých cestovních kanceláří a cestovních agentur vzhledem k neustálé rostoucímu zájmu o tuto cestovní destinaci.

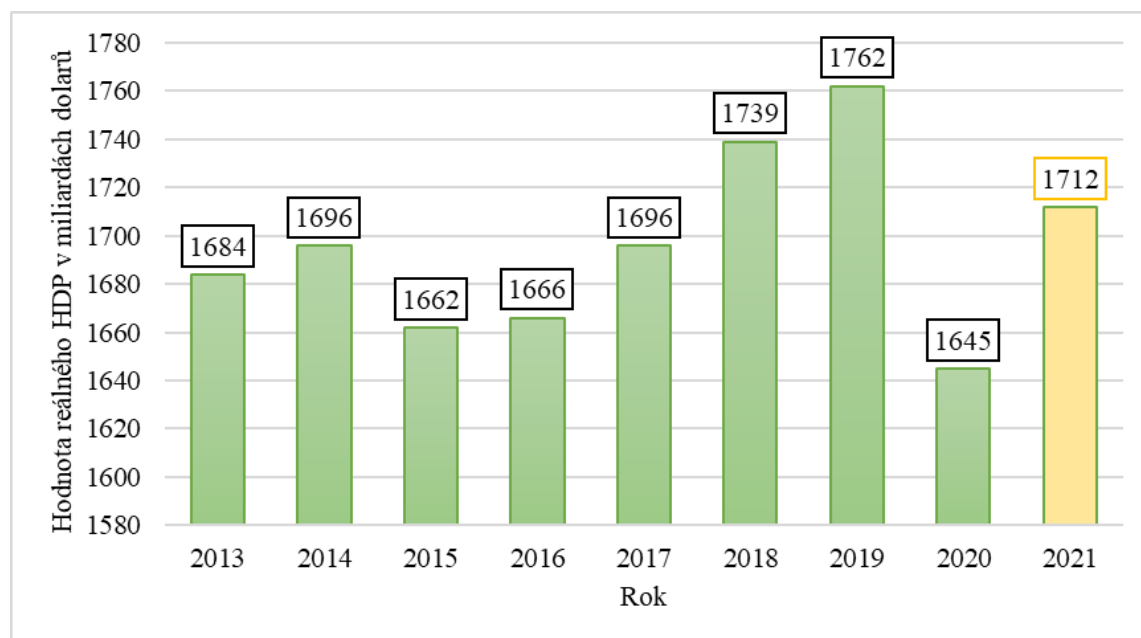
Dříve zmíněné události se primárně týkaly Ruska a jeho cestovního ruchu, ale v roce 2020 došlo k celosvětovým omezením v důsledku šíření virové choroby covid-19. Jedná se především o omezení volného lidského pohybu mezi jednotlivými státy či vnitrostátními geografickými subjekty za účelem zmírnit rychlost šíření nákazy. Tím pádem se mezinárodní turistické toky snížily o 72 % v porovnání s rokem 2019, což ve značné míře negativně ovlivnilo činnost cestovních kanceláří a cestovních agentur. Podle expertních odhadů se globální odvětví cestovního ruchu vrátilo na úroveň roku 1990 (UNWTO, 2021). V době celosvětových omezení a uzavřených hranic se objem výjezdového a příjezdového cestovního ruchu v Rusku snížil o 75 %, respektive o 94 %. Domácí destinace se stály základem produktové nabídky cestovních kanceláří a cestovních agentur v létě roku 2020, i když se celkový turistický tok na území státu též snížil o 35 až 40 % (Ассоциация Туроператоров, 2020). Pro zmírnění dopadů samotného šíření virové choroby covid-19 a příslušných zavedených omezení ruská vláda přijala řadu opatření, která se zaměřují na podporu jak obyvatelstva, tak klíčových průmyslových odvětví a oborů podnikání, k nimž mimo jiné patří cestovní ruch. Mezi hlavními opatřeními pro podporu cestovního ruchu patří prodloužení doby splnění smluvních závazků vůči zákazníkům, uhrazení určité části celkové peněžní částky vynaložené na nákup domácího zájezdu, vyplacení příspěvků na mzdy (Стопкоронавирус.рф, 2021). Vládní podpora umožnila většině cestovních kanceláří a cestovních agentur přežít a přizpůsobit se nové cestovní realitě. Nicméně přibližně 8 % cestovních kanceláří v roce 2020 trh zcela opustilo, zatímco se celkový počet cestovních agentur snížil o více než třetinu v důsledku šíření virové choroby covid-19 (Ассоциация Туроператоров, 2020; Федеральное агентство по туризму, 2021).

Podpora a rozvoj cestovního ruchu se v posledních letech považuje za jeden z primárních účelů ruské vlády. V roce 2020 byl přijat federální projekt Cestovní ruch a pohostinství, který se zaměřuje na rozvoj státní turistické infrastruktury, poskytování vysoce kvalitních cestovních služeb, zvýšení informovanosti domácích a zahraničních obyvatel o turistických destinacích Ruska. Ke klíčovým cílům federálního projektu patří

dvojnásobní zvýšení tří ukazatelů (TACC, 2020), respektive podílu cestovního ruchu na produktu ekonomiky Ruska z původních 4 %, počtu pracovních míst v odvětví cestovního ruchu ze stávajících 500 tisíc, a taktéž turistického toku ruských občan na území státu, zejména do Krymu. V neposlední řadě se za cíl federálního projektu považuje vytváření pozitivní image Ruska jako atraktivní turistické destinace. Potenciální růst odvětví cestovního ruchu a zkvalitnění turistické infrastruktury přispěje ke zvýšení objemu prodáváných domácích zájezdů, potažmo tržeb generovaných cestovními kancelářemi a cestovními agenturami, které nabízejí zájezdy do destinací na území Ruska.

2.2.2 Ekonomické faktory

Za klíčový ukazatel ekonomického vývoje jednotlivého státu se považuje reálný hrubý domácí produkt (dále – HDP), respektive jeho dlouhodobý vývoj. Reálný HDP Ruska ve značné míře závisí na klíčových průmyslových odvětvích, zemědělství a sektoru služeb, zatímco cestovní ruch momentálně tvoří 4 % produktu ekonomiky státu, jak již bylo zmíněno. Vývoj reálného HDP Ruska v letech 2013-2021 se znázorňuje na grafu č. 2. Hodnota ukazatele v roce 2021 se předpovídá mezinárodním ekonomickým portálem Trading Economics, což se na grafu označuje žlutou barvou. Totéž platí i pro další předpovídáné hodnoty jednotlivých ekonomických ukazatelů.

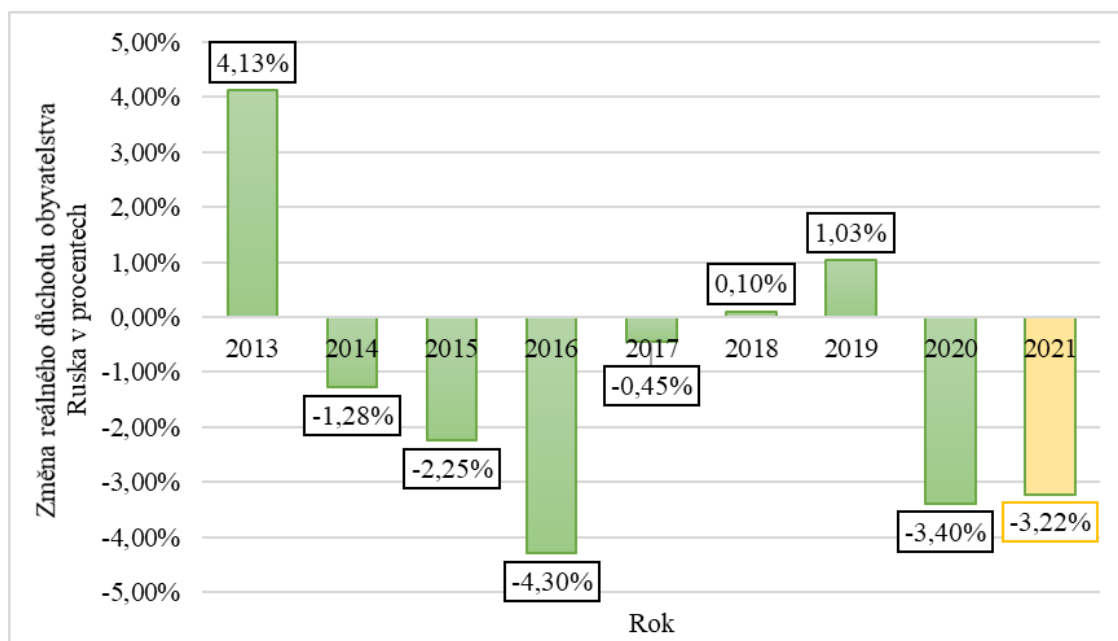


Graf č. 2: Vývoj reálného HDP v Rusku v letech 2013-2021 v miliardách dolarů

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: The World Bank, 2021; Trading Economics, 2021)

Od zavedení západních sankcí se reálný HDP ruské ekonomiky neustále zvyšoval, dokud nedošlo k současnému celosvětovému šíření virové choroby covid-19. Podle předběžných odhadů se v roce 2020 očekává nejvíce významný propad reálného HDP od doby Velké hospodářské recese, jehož hodnota se bude rovnat 1 645 miliardám dolarů. V následujících obdobích se experty však předpovídá relativně rychle oživení ruské ekonomiky.

Ve značné míře na skutečném vývoji ekonomiky státu závisí blahobyt a důchody jeho obyvatel. V Rusku se každoročně zvyšuje minimální plat a průměrná mzda, které se v roce 2020 rovnaly 12 729 rublů, respektive 49 693 rublů (Федеральная служба государственной статистики, 2021). Přestože dochází k růstu nominálních mezd, reálný důchod obyvatelstva však od roku 2014 neustále klesá s výjimkou dvou případů nepatrného zvýšení v roce 2018 a 2019. Vývoj reálného důchodu obyvatelstva Ruska v letech 2013-2021 se zobrazuje na grafu č. 3.



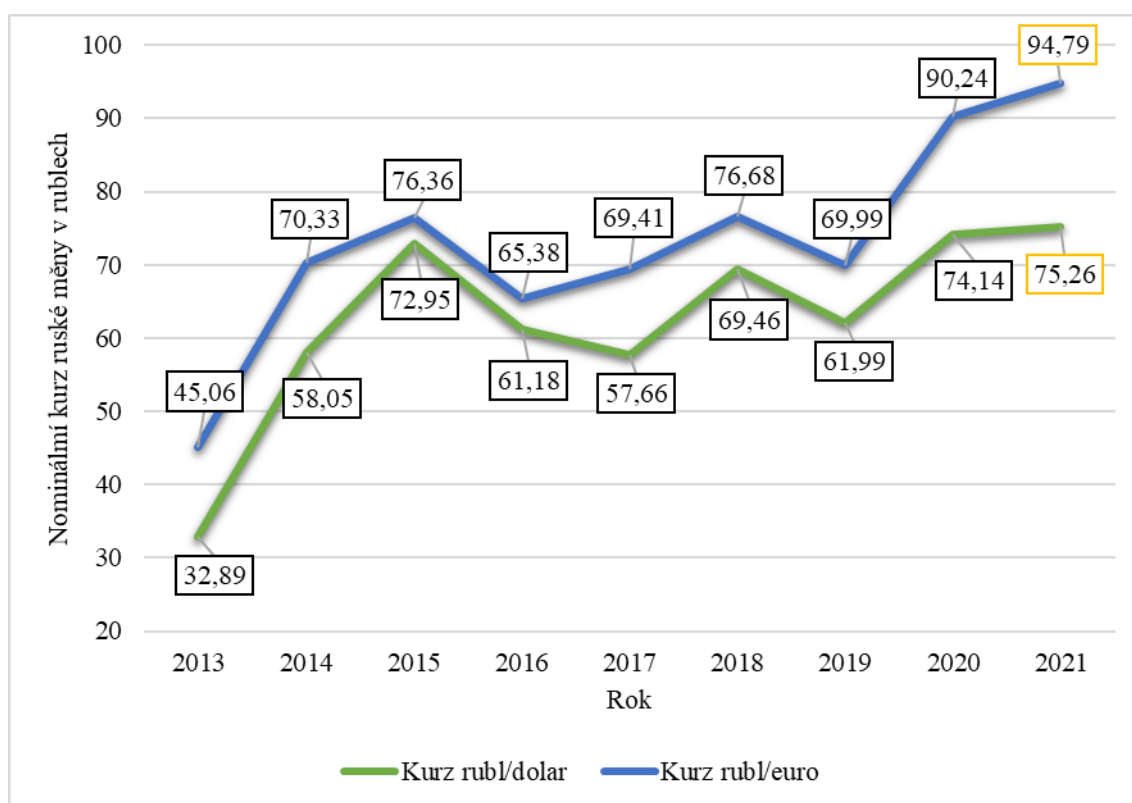
Graf č. 3: Vývoj reálného důchodu obyvatelstva Ruska v letech 2013-2021 v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Trading Economics, 2021; Федеральная служба государственной статистики, 2021)

V důsledku celosvětového šíření virové choroby covid-19 se předpovídá pokračování tendence snížení reálného důchodu ruského obyvatelstva v roce 2020 a následujících obdobích, čímž se může negativně ovlivnit celková úroveň lidského života a blahobytu. Neustálý pokles reálného důchodu je spojen především s nevyrovnaností vývoje důchodu

nominálního a míry inflace v Rusku. V roce 2020 míra inflace konečně dosáhla 4,9, avšak se v průběhu posledních deseti let její hodnota pohybovala v rozmezí 2,88 až 15,53 %, zatímco se nominální důchod obyvatel každoročně zvyšuje o víceméně stejnou výši (Statista, 2021). Snížení reálných důchodů obyvatelstva Ruska zcela nepříznivě ovlivňuje průměrné výdaje jednotlivců na cestování, a taktéž vyvolává pokles celkového objemu nakupovaných zájezdů a cestovních služeb ve prospěch levnějších způsobů trávení času vlastní dovolené, a to především doma, na chatě či chalupě, což se potvrzuje v následujících podkapitolách s uvedením dynamiky příslušných ukazatelů v posledních letech.

Vzhledem k přítomnosti zahraničních zájezdů v produktové nabídce jednotlivých cestovních kanceláří a cestovních agentur se jejich činnost významně ovlivňuje vývojem nominálního kurzu ruské měny (resp. rublu) vůči měnám zahraničním, a to hlavně euru a americkému dolaru. Vývoj nominálního kurzu rublů vůči oběma těmito zahraničním měnám v letech 2013-2021 se uvádí na grafu č. 4.



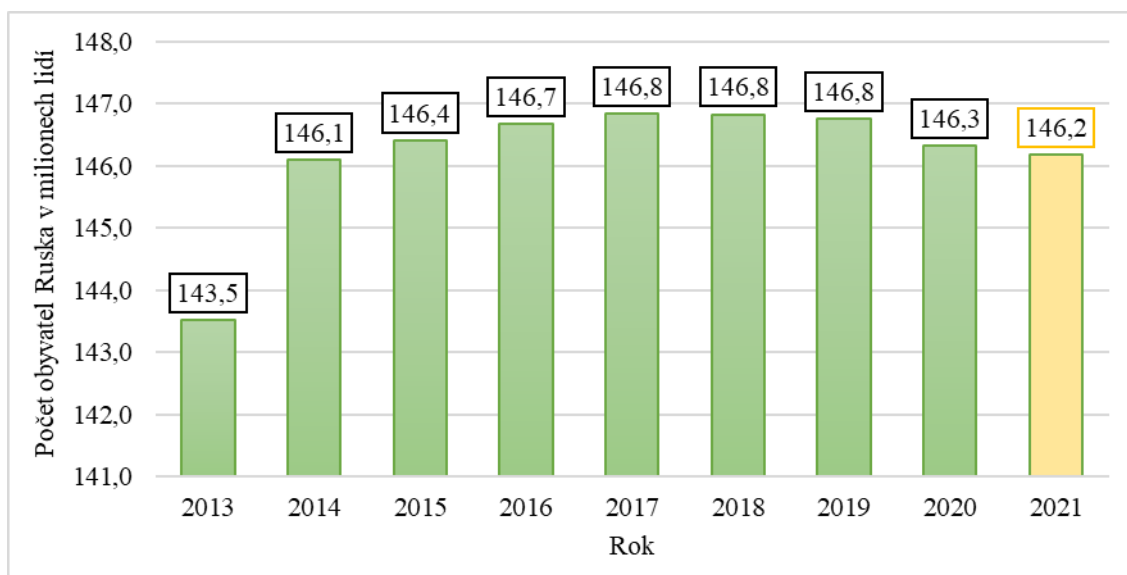
Graf č. 4: Vývoj nominálního kurzu ruského rublu vůči euru a americkému dolaru v letech 2013-2021 v rublech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statista, 2021; Trading Economics, 2021)

V důsledku zavedení západních sankcí a reakčních opatření ze strany Ruska rubl významně deprecioval vůči zahraničním měnám, respektive se snížil z původních 33 rublů za 1 dolar a 45 rublů za 1 euro na současnou úroveň 74 rublů, respektive 90 rublů, což v kontextu cestovních kanceláří a cestovních agentur znamenalo prudké zvýšení cen nabízených zájezdů do zahraničí. V následujících obdobích se experty předpovídá pokračování tendence zvýšení nominálního kurzu dolaru a eura vzhledem k aktuálním politickým a ekonomickým světovým událostem, což pravděpodobně povede k poklesu celkového objemu nakupovaných zahraničních zájezdů a cestovních služeb.

2.2.3 Sociálně-kulturní faktory

K důležitým sociálně-kulturním faktorům patří celkový počet obyvatel jednotlivého státu. V Rusku momentálně bydlí 146,3 milionů osob, přičemž v roce 2014 tato hodnota prudce vzrostla v důsledku ukrajinského konfliktu a následného započítávání obyvatel poloostrova Krym do celkové populace. Nicméně se v posledních letech projevuje tendence neustálého poklesu celkového počtu obyvatel Ruska, která podle předpovědi expertů bude pokračovat i v následujících obdobích. Vývoj ruské populace v letech 2013-2021 je představen na grafu č. 5, přičemž se hodnota ukazatele v roce 2021 stanoví mezinárodním statistickým portálem Statista a zase se zvýrazňuje žlutou barvou.



Graf č. 5: Vývoj populace Ruska v letech 2013-2021 v milionech osob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statista, 2021; Федеральная служба государственной статистики, 2021)

Podle Ruského centra průzkumu veřejného mínění (rusky Всероссийский центр изучения общественного мнения – ВЦИОМ) si převážná většina obyvatel Ruska preferuje brát dovolenou na zotavenou v letním období, což se projevuje v systematických sezonních výkyvech poptávky po službách cestovních kanceláří a cestovních agentur, a nepochybně se tedy bere v úvahu při jejich strategickém plánování a formování produktové nabídky. Podíl zájezdů realizovaných v letních měsících pohybuje kolem 85 až 90 % na celkovém objemu. Průměrná délka letní dovolené ruských obyvatel se neustále prodlužuje, a v roce 2020 se její hodnota rovnala 33 dnům, totiž o 5 dní více oproti roku loňskému. V posledních letech se mezi ruskými obyvateli projevuje tendence trávení letní dovolené ve větších skupinách, které se zpravidla skládají z čtyř osob (ВЦИОМ, 2021), což příznivě působí na výši provize cestovních agentur.

Z pohledu destinace se způsoby trávení letní dovolené ruskými obyvateli rok od roku významně neliší, i když se jejich podíly postupně mění v závislosti na aktuálních celosvětových událostech a vývoji reálných důchodů obyvatelstva. Podíly destinací pro trávení letní dovolené ruskými obyvateli v letech 2013-2020 se uvádějí v tabulce č. 2. Zkoumaní respondenti byli schopni vybrat více než jednu variantu odpovědi, a proto souhrnná hodnota v jednotlivých letech převyšuje 100 %. Naopak v některých letech suma odpovědí nepřekročila ani stoprocentní hranici, protože si část zkoumaných respondentů v průběhu roku vůbec nebrala dovolenou.

Tabulka č. 2: Způsoby trávení letní dovolené Rusy v letech 2013-2020 v procentech

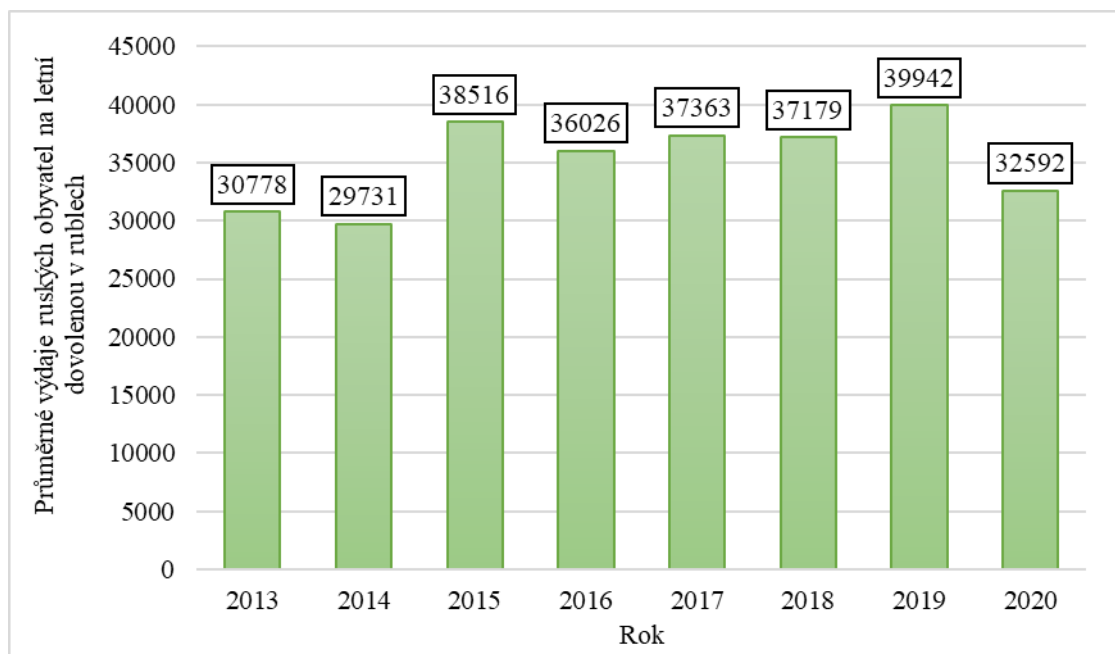
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ВЦИОМ, 2021)

Způsob trávení letní dovolené	Rok							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doma	20 %	21 %	13 %	20 %	33 %	32 %	33 %	37 %
Na chatě či chalupě	36 %	40 %	50 %	46 %	35 %	26 %	27 %	27 %
V Krasnodarském kraji	18 %	11 %	14 %	11 %	11 %	6 %	6 %	6 %
V jiném městě Ruska	15 %	16 %	14 %	17 %	17 %	10 %	11 %	9 %
V Krymu	4 %	2 %	6 %	4 %	6 %	3 %	4 %	4 %
V zahraničí	11 %	12 %	8 %	7 %	11 %	6 %	8 %	1 %

V současné době se stále silněji projevuje tendence trávení letní dovolené doma, což preferuje 37 % obyvatelstva, zatímco se do ukrajinského konfliktu tato hodnota rovnala pouze 20 %. Druhou nejvíce populární alternativou letní dovolené se v roce 2020 stálo

chalupaření a chataření. Souhrnný podíl ruských obyvatel preferujících trávit letní dovolenou doma, respektive na chalupě či chatě se tedy zvýšil z původních 56 % v roce 2013 na současnou úroveň 64 %, což v kontextu cestovních kanceláří a cestovních agentur předpokládá snížení celkového počtu jejich potenciálních zákazníků v následujících obdobích. Ostatní obyvatelé Ruska zpravidla tráví svou letní dovolenou buď na území Ruska, anebo v zahraničí. Podíl zahraničního cestování však neustále klesá, a v roce 2020 se v důsledku celosvětového šíření virové choroby covid-19 a snížení reálných důchodů obyvatelstva rovnal pouhému 1 % oproti 11 % v roce 2013. K oblíbeným cestovním destinacím na území Ruska patří především rekreační střediska na pobřeží Azovského a Černého moře v Krasnodarském kraji. S ohledem na ukrajinský konflikt a jeho výsledky v posledních letech pořád roste podíl ruských obyvatel preferujících trávit letní dovolenou na poloostrově Krym (ВЦИОМ, 2021).

V průběhu letní dovolené v roce 2020 ruští obyvatelé, kteří cestovali mimo rodinné město, utráceli v průměru 32 592 rublů na osobu, i když podle předběžných průzkumů provedených do celosvětového šíření virové choroby covid-19 jejich plánovaný rozpočet činil přibližně 49 500 rublů (ВЦИОМ, 2021). Vývoj skutečných průměrných výdajů obyvatelstva Ruska na letní dovolenou v letech 2013-2020 se zobrazuje na grafu č. 6.



Graf č. 6: Vývoj průměrných výdajů ruských obyvatel na letní dovolenou na jednu osobu v letech 2013-2020 v rublech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ВЦИОМ, 2021)

Vzhledem k výrazné depreciaci ruské měny v roce 2014 se průměrné výdaje obyvatelstva na letní dovolenou zvýšily o třetinu a pohybovaly se na stabilní úrovni v dalších letech, i když se tendence projevovala ještě několika roky dříve, dokud nedošlo k celosvětovému šíření virové choroby covid-19. V následujících obdobích se experty očekává stabilní růst výdajů ruských obyvatel na letní dovolenou, který však bude ve značné míře záviset na vývoji celosvětové epidemiologické situace.

2.2.4 Technologické faktory

Vývoj elektronických a informačních technologií přispívá k stále většímu rozšiřování elektronického obchodování (resp. e-shopů) v odvětví cestovního ruchu. Objem poskytovaných cestovních služeb realizovaný prostřednictvím e-shopů se každoročně zvyšuje s výjimkou letošního roku, když v důsledku celosvětového šíření virové choroby covid-19 došlo k výraznému snížení poptávky po službách cestovních kanceláří a cestovních agentur celkem. Jedná se především o pořízení cestujícími jednotlivých služeb, které slouží pro samostatnou a rychlou organizaci vlastního zájezdu. Úzce zaměřené elektronické servisy přes webové stránky nabízejí potenciálním cestujícím spoustu alternativních variant dopravy, ubytování, pronájmu vozů a organizování veškerých potřebných aktivit v průběhu zájezdu (Аналитический центр НАФИ, 2021), které uživatel porovnává a vybírá si nejvhodnější podle vlastních požadavků a potřeb. Stále silnější zájem o internetové služby je spojen hlavně s celkovým rozvojem elektronického obchodování v Rusku a následným růstem důvěry obyvatelstva v jeho bezpečnost a spolehlivost. Zároveň roste objem služeb poskytovaných cestovními kancelářemi a cestovními agenturami prostřednictvím e-shopů, a to minimálně o 20 % každoročně (ICT Moscow, 2019). Podle předpovědí expertů se v následujících obdobích očekává pokračování tendence růstu celkového objemu prodaných zájezdů v elektronickém prostředí (Типром, 2020), což v zásadě představuje významnou konkurenční výhodu pro ty cestovní kanceláře a cestovní agentury, které již obchodují na internetu.

Přitom e-shopy momentálně disponuje jen relativně malý počet cestovních kanceláří a cestovních agentur, zatímco ostatní využívají vlastní webové stránky především pro účely zvýšení informovanosti stávajících a potenciálních zákazníků o společnostech samotných, jejich aktuálních nabídkách zájezdů, poskytovaných službách, způsobech

komunikace, obchodních podmínkách, a taktéž oborových událostech a aktualitách. Rovněž se v posledních letech aktivně vyvíjí specializované sociální sítě, blogy a fóra na internetových stránkách, kde uživatelé mohou nechávat recenze a sdělovat vlastní zkušenosti s veškerými obchodními společnostmi, k nimž též patří cestovní kanceláře a cestovní agentury. Zpravidla se hodnotí spolehlivost jednotlivých společností a schopnost splnit smluvní závazky vůči zákazníkům, rozsáhlost jejich nabídky zájezdů a veškerých doplňkových služeb, cenová politika, úroveň kvalifikovanosti a angažovanosti zaměstnanců, rozmanitost způsobů komunikace apod. Jednotliví autoři před publikací procházejí validací, respektive ověřením platnosti a relevantnosti jejich recenzí, které tím pádem slouží jako významně užitečný a důvěryhodný zdroj informace pro zájemce o cestování. Úlohou poskytovatelů cestovních služeb je tedy přizpůsobení podobným technologickým změnám a zajištění účelné práce se zákaznickými recenzemi.

2.3 Analýza tržního prostředí

V této části diplomové práce se tržní prostředí společnosti SunTA analyzuje za využití Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který zohledňuje současný stav konkurence, potenciální vstup na trh nových konkurentů a příslušné bariéry, hrozbu vzniku substitučního produktu, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, a tak hodnotí celkovou atraktivitu odvětví cestovního ruchu v Rusku.

2.3.1 Konkurence v odvětví

Odvětví cestovního ruchu se tvoří cestovními kancelářemi a cestovními agenturami, které působí primárně na území Ruska. V důsledku celosvětového šíření virové choroby covid-19 v roce 2020 došlo k poklesu celkového počtu společností poskytujících cestovní služby klesl. Podle Federální turistické agentury v Rusku momentálně působí 4 186 cestovních kanceláří, což je o 8 % více v porovnání s koncem roku 2019. Celkový počet cestovních agentur se zatím snížil ještě výrazněji, respektive o více než třetinu na současnou úroveň, která činí zhruba 11 tisíc společností (Ассоциация Туроператоров, 2020; Федеральное агентство по туризму, 2021).

Klíčový rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou spočívá v činnostech, které jsou oprávněny vykonávat, a taktéž zodpovědnostech vůči potenciálním zákazníkům.

Cestovní kancelář je schopna plánovat, organizovat, veřejně nabízet a prodávat jednotlivé cestovní služby a komplexní zájezdy, které představují kombinace minimálně dvou cestovních služeb (např. doprava a ubytování). Se svými zákazníky cestovní kanceláře uzavírají tzv. cestovní smlouvy, a tak nesou plnou zodpovědnost za veškeré poskytované služby a jejich průběh. Prodej cestovních služeb se uskutečňuje jak přímo koncovým zákazníkům, tak prostřednictvím cestovních agentur, které v zásadě působí jako zprostředkovatelé produktové nabídky cestovní kanceláře. Jinými slovy, přestože jednotlivé cestovní kanceláře a cestovní agentury navzájem konkurují, považují se současně za obchodní partnery. Cestovní agentura nesmí sama organizovat vlastní zájezdy, ale prodává pouze produkty cestovních kanceláří, za jejichž průběh přímo neodpovídá. Nabídka cestovní agentury přitom může obsahovat zájezdy více partnerských cestovních kanceláří, čímž se zvyšuje pravděpodobnost vybrat pro zákazníka nejvhodnější řešení odpovídající jeho individuálním požadavkům, a taktéž se v určité míře zmírňuje její závislost na jednotlivých dodavatelích.

Cestovní agentury pracují s cestovními kancelářemi na základě provize, kterou získávají za každý prodaný zájezd, respektive poskytovanou cestovní službu. Výše provize se zpravidla pohybuje v rozmezí 5 až 7 % v závislosti na typu poskytovaných služeb, ale ve výjimečných případech může dosahovat až 15 %. Ceny zájezdů a cestovních služeb se stanovují cestovními kancelářemi. Cestovní agentury nejsou schopny stanovené ceny zvyšovat, tzn. potenciální cestující zaplatí stejnou peněžní částku bez ohledu na vybraný typ cestovní společnosti. Za účelem udržet stávající zákazníky či přilákat nové cestovní agentury mohou ve výjimečných případech prodávat zájezdy i za nižší cenu, než je kupují u cestovních kanceláří, a to na úkor výši jejich získávané provizí (Rambler, 2017).

Produktová nabídka cestovních kanceláří a cestovních agentur je primárně tvořena domácími a zahraničními zájezdy. Domácí zájezdy předpokládají cestování osob, které mají trvalé bydliště v Rusku, po jeho území, zatímco při zahraničních zájezdech cestující vždy překračují státní hranice. Přitom se zahraniční cestovní ruch dále rozděluje na výjezdový, který znamená cestování ruských obyvatel do zahraničí, a příjezdový, když naopak cizinci vstupují na území Ruska. Momentálně se domácí zájezdy organizují 3 935 cestovních kanceláří, zatímco zahraniční příjezdový a výjezdový cestovní ruch pořádá 2 861 společností, respektive 398 (Федеральное агентство по туризму, 2021). Jednotlivá cestovní kancelář se zřejmě může zaměřovat jak na jeden konkrétní typ

cestovního ruchu, tak na všechny tři zmíněné. Zároveň nabídka cestovních kanceláří a cestovních agentur obsahuje řadu doplňkových služeb potřebných pro úspěšné uskutečnění zájezdů. Jedná se hlavně o přípravu veškerých nezbytných dokumentů pro cestování, vízovou podporu zákazníků, řešení pojišťovacích záležitostí, poradenství a pomoc při řešení případných komplikací v průběhu samotného zájezdu.

Ve skutečnosti v odvětví cestovního ruchu působí nejenom cestovní kanceláře a cestovní agentury, ale také jednotlivé společnosti poskytující konkrétní cestovní služby, popřípadě zprostředkující nabídku jejich provozovatelů a poptávku ze strany fyzických osob (Типпом, 2020). Jedná se především o dříve zmíněné elektronické servisy, které umožňují potenciálním cestovatelům samostatně organizovat vlastní zájezd a zarezervovat si dopravu, ubytování, případný transfer a jiné cestovní služby odkudkoliv a kdykoliv, a to bez potřeby osobní návštěvy kanceláře společnosti ani přímého kontaktu s jejími zaměstnanci. Takové servisy se tedy považují za vážné konkurenty cestovních kanceláří a cestovních agentur. Zároveň se v posledních letech v Rusku vyvíjela celá řada tzv. cestovních agregátorů. Jedná se totiž o internetové servisy, které vystupují jako cestovní agentury působící pouze v elektronickém prostředí a nabízejí zákazníkům po celém státu zájezdy a cestovní služby největších cestovních kanceláří. K největším cestovním agregátorům v Rusku momentálně patří Level.travel.ru, Travelata.ru a Onlinetours.ru. Nabídka hotových zájezdů a jednotlivých cestovních služeb na jejich webových stránkách se neustále aktualizuje díky propojení s databázemi partnerských cestovních kanceláří, což umožňuje uživatelům získávat a porovnávat právě ty aktuální a skutečně dostupné varianty pro jejich dovolenou. Vznik dost tvrdé konkurence, která přichází z internetového prostředí, vyvolává potřebu jednotlivých cestovních kanceláří a cestovních agentur vyvíjet vlastní e-shopsy za účelem udržovat své současné postavení a přilákat nové zákazníky preferující neosobní typy komunikace.

2.3.2 Potenciální konkurence

Jednotlivé cestovní kanceláře a cestovní agentury, které v odvětví cestovního ruchu již působí či jenom hodlají do něho vstoupit, se ovlivňují hlavně federálním zákonem č. 132 regulujícím činnost všech aktérů v odvětví cestovního ruchu (Консультант Плюс, 2021). Zároveň se společnostmi musí striktně dodržovat občanský zákoník, zákoník práce,

federální zákon č. 381 jakožto regulační obchodní mechanismus a daňový zákoník, který v současné době stanovuje sazbu daně z příjmu právnických osob ve výši 20 %.

Další bariery vstupu do odvětví cestovního ruchu se ve značné míře liší v závislosti na typu vznikající společnosti. Založení nové cestovní agentury a její potenciální vstup na trh v Rusku je relativně jednoduchý a dostupný proces, který vyžaduje hlavně registraci právnické osoby, nikoliv získání specifických kompetencí ani vložení velkého množství finančních prostředků. Zpravidla se vybírá společnost s ručením omezením (rusky Общество с ограниченной ответственностью – ООО), jejíž minimální základní kapitál spočívá ve výši 10 tisíc rublů, čímž v zásadě lze odůvodnit poměrně velký počet cestovních agentur na trhu, potažmo tvrdší konkurence.

Založení nové cestovní kanceláře však předpokládá větší časovou a nákladovou náročnost. Kromě registrace právnické osoby musí cestovní kanceláře podle federálního zákona č. 132 pojistit vlastní činnost, respektive poskytnout bankovní záruku za účelem garance vracení peněz zákazníkům v případě nesplnění smluvních závazků. Minimální pojistná částka, popřípadě bankovní záruka pro společnosti, které se zabývají organizací zahraničního výjezdového cestovního ruchu, činí 50 milionů rublů, anebo 10 milionů rublů pro cestovní kanceláře, jejichž roční tržby nepřesahují hodnotu 40 milionů rublů. Zároveň cestovní kanceláře organizující výjezdový cestovní ruch mají povinnost vstoupit do celostátního sdružení cestovních kanceláří a každoročně investovat 50 až 500 tisíc rublů do jeho rezervního fondu, který zajišťuje naléhavou pomoc a podporu cestujícím do zahraničí. Pro založení cestovní kanceláře organizující pouze domácí či zahraniční příjezdový cestovní ruch se vyžaduje mnohem nižší minimální pojistná částka či bankovní záruka spočívající ve výši 500 tisíc rublů (Консультант Плюс, 2021). Vstup na trh nových cestovních kanceláří má v porovnání s cestovními agenturami mnohem nižší pravděpodobnost. Vzhledem k celosvětovému šíření virové choroby covid-19 lze přitom očekávat pokračování tendence snížení celkového počtu jak cestovních kanceláří, tak cestovních agentur na ruském trhu.

2.3.3 Hrozby substitutů

Za hlavní a skutečně nejbližší substitut produktů cestovních kanceláří a cestovních agentur se z pohledu potenciálních cestujících považuje příležitost naplánovat a

organizovat vlastní zájezd samostatně. V současné době neustále roste počet osob, zejména ve věku do 44 let, které preferují samostatné pořízení veškerých potřebných cestovních služeb před obracením na cestovní kancelář či cestovní agenturu. Momentálně tyto osoby tvoří přibližně 30 % od celkového počtu cestujících ruských obyvatel (Турпром, 2019). Zájemci o cestování porovnávají cestovní služby jednotlivých provozovatelů a vybírají si ty z nich, které nejvíce odpovídají jejich individuálním požadavkům a potřebám.

Vzhledem k rostoucímu zájmu o samostatné pořízení cestovních služeb se přiměřeně zvyšuje počet příslušných elektronických servisů, které svým potenciálním uživatelům takovou možnost poskytují. Úzce zaměřené elektronické servisy přes vlastní webové stránky nabízejí zájemcům o cestování celou spoustu alternativních variant dopravy, ubytování, cestovního pojištění, pronájmu vozů, organizování veškerých potřebných aktivit v průběhu zájezdu, a to v určité míře flexibilně a bez potřeby osobního kanceláře společnosti ani přímého kontaktu s třetími osobami. K nejvíce populárním cestovním službám ze všech zmíněných zřejmě patří rezervace dopravy a ubytování jakožto nezbytných záležitostí pro uskutečnění jednotlivého zájezdu. Největšími elektronickými servisy pro rezervaci letenek v Rusku momentálně jsou Aviasales.ru, Kupibilet.ru a Tickets.ru, zatímco se za klíčové servisy zabývající se prodejem vlakových jízdenek považují Tutu.ru, Unitiki.com a Poezd.ru. Pro rezervaci ubytování se v Rusku převážně využívají mezinárodní servisy Booking.com, Airbnb.ru a Hotels.com (Epicris, 2021).

V posledních letech se přitom projevuje tendence rozšiřování nabídky zprostředkovaných cestovních služeb jednotlivými elektronickými servisy. Jako typický příklad slouží společnost Booking.com, která se momentálně zaměřuje nejenom na online rezervaci ubytování, ale navíc umožňuje uživatelům koupit letenky, pronajmout si vůz, zajistit transfer do jakékoliv destinace, a taktéž zarezervovat vstupenky na jakékoliv akce a prohlídky v průběhu zájezdu. Prostřednictvím diverzifikace vlastní nabídky služeb velké elektronické servisy neustále posilují své pozice v odvětví cestovního ruchu. Relativně snadná potenciální substituce produktů cestovních kanceláří a cestovních agentur představuje tedy závažnou hrozbu pro jejich obchodní úspěšnost, čímž se znovu odůvodňuje potřeba jejich vstupu do internetového obchodu.

2.3.4 Zákazníci a jejich vyjednávací síla

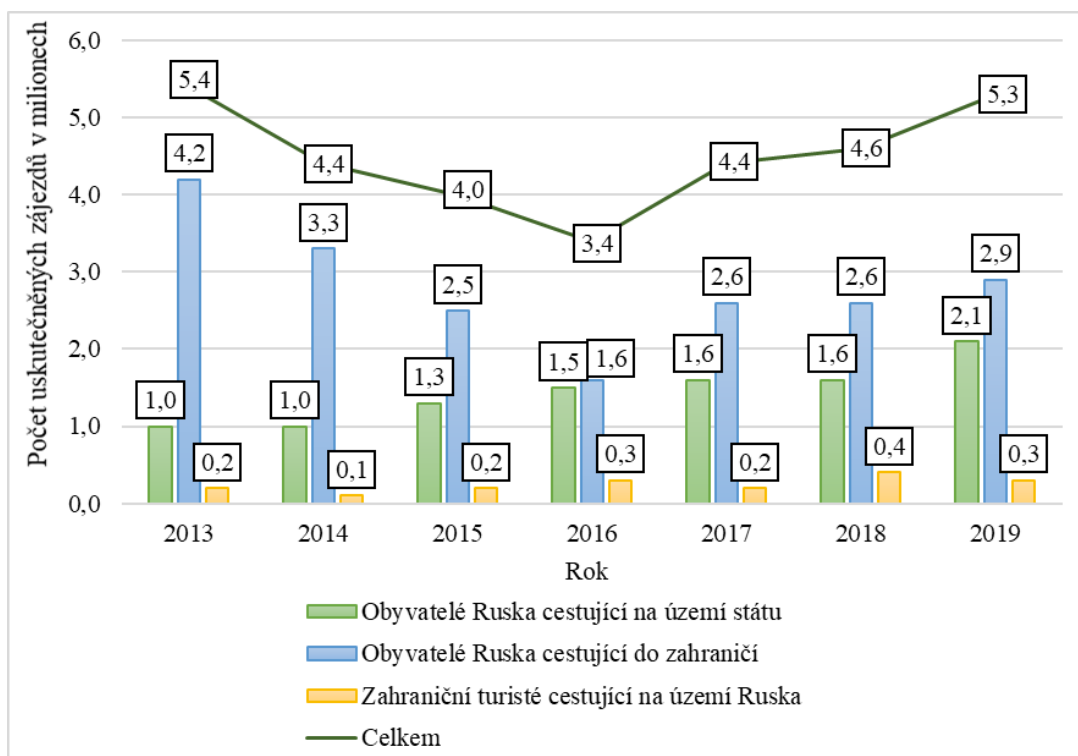
Souhrn potenciálních zákazníků v odvětví cestovního ruchu v Rusku se tvoří primárně fyzickými osobami jakožto koncovými uživateli cestovních služeb, popřípadě právníckými osobami potřebujícími organizaci korporativních zájezdů. V roce 2020 se na cestovní kancelář či cestovní agenturu obracelo pouhých 10 % z celkového počtu cestujících, což je dvakrát méně v porovnání s rokem loňským, přičemž cestovní smlouvu konečně uzavřely jen dvě třetiny z nich. Ke hlavním důvodům samostatného pořízení cestovních služeb patří poměrně vysoká cena nabízených zájezdů, omezenost cestovních destinací a nedůvěryhodnost samotné cestovní kanceláře či cestovní agentury. Za klíčovou výhodu spolupráce s cestovními společnostmi se přitom ruskými obyvateli považuje komplexní a včasné vyřešení veškerých cestovních záležitostí (БЦИОМ, 2021). Jednotlivé společnosti by tedy měly vlastním propagačním úsilím přesvědčovat potenciální zákazníky o výhodách, které vyplývají z obracení na cestovní kancelář či cestovní agenturu, jejich pochybnosti definitivně rozptýlovat.

Ceny zájezdů a cestovních služeb se u většiny cestovních kanceláří a cestovních agentur po celém odvětví pohybují v téměř stejném rozpětí. Vyjednávací síla zákazníků je tedy v dostatečné míře velká, protože v případě vlastní nespokojenosti mohou jednoduše a nenáročně změnit dodavatele cestovních služeb. Cestovní agentury se snaží vyjednávací sílu zákazníků zmírnit prostřednictvím poskytování zájezdů a cestovních služeb různých dodavatelů, respektive cestovních kanceláří, jejichž nabídky mohou potenciální cestující porovnávat a vybírat si nejvhodnější varianty na základě vlastních potřeb a požadavků.

Z geografického hlediska lze potenciální zákazníky rozdělit na domácí obyvatele, kteří mohou cestovat jak na území Ruska, tak do zahraničí, a taktéž cizince přijíždějící v rámci příjezdového cestovního ruchu ze zahraničí, zejména z Ukrajiny, Kazachstánu a Číny. Dynamika počtu zájezdů uskutečněných zákazníky cestovních kanceláří a cestovních agentur v každé ze tří zmíněných skupin v letech 2013-2019 se představuje na grafu č. 7. V důsledku zavedení západních sankcí a následného odlivů ruských turistů z příslušných států došlo k velkému propadu poptávky po službách cestovních kanceláří a cestovních agentur, a to především ve vztahu k zahraničnímu výjezdovému cestovnímu ruchu. I když se od roku 2016 projevovала tendence zvýšení absolutního počtu zájezdů do zahraničí, celkový poměr domácích a zahraničních zájezdů mezi ruskými obyvateli se výrazně

změnil. Konkrétní údaje v roce 2020 zatím nejsou zveřejněny, ale vzhledem k celosvětovému šíření virové choroby covid-19 lze při nejmenším předpokládat srovnání absolutního počtu cestujících ve skupinách domácího a zahraničního výjezdového cestovního ruchu. Všem třem typům zájezdů odpovídá příslušná skupina zákazníků cestovních kancelář a cestovních agentur, a taktéž jimi průměrná utracená finanční částka (Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2020):

- Obyvatelé Ruska cestující na území státu v roce 2019 tvořili 39,6 % všech zákazníků cestovních kancelář a cestovních agentur a průměrně utraceli 33 tisíc rublů na osobu;
- Obyvatelé Ruska cestující do zahraničí v roce 2019 tvořili 54,7 % všech zákazníků cestovních kancelář a cestovních agentur a průměrně utraceli 103,5 tisíc rublů na osobu;
- Zahraniční turisté cestující na území Ruska v roce 2019 tvořili 5,7 % všech zákazníků cestovních kancelář a cestovních agentur a průměrně utraceli 76,5 tisíc rublů na osobu.



Graf č. 7: Dynamika počtu zájezdů podle různých typů zákazníků cestovních kancelář a cestovních agentur v letech 2013-2019 v milionech osob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Федеральная служба государственной статистики, 2021)

Jak bylo dříve uvedeno, podle Ruského centra průzkumu veřejného mínění si 85 až 90 % obyvatel Ruska preferuje brát dovolenou na zotavenou v letním období, což se odrazí v systematických sezonních výkyvech poptávky po službách cestovních kanceláří a cestovních agentur a považuje se totiž za primární složku jejich produktové nabídky. V tabulce č. 3 se nachází rozložení jednotlivých cestovních destinací v závislosti na finanční situaci cestujících, jejich věku a lokalitě trvalého bydliště v roce 2019.

Tabulka č. 3: Rozložení jednotlivých letních destinací v závislosti na finanční situaci cestujících, jejich věku a lokalitě trvalého bydliště v roce 2019 v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ВЦИОМ, 2021)

Kritérium		Doma	Na chatě či chalupě	V Krasnodarském kraji	V jiném městě Ruska	V Krymu	V zahraničí
Finanční situace	Dobrá	28 %	11 %	24 %	19 %	5 %	14 %
	Průměrná	33 %	6 %	30 %	10 %	4 %	7 %
	Špatná	37 %	3 %	22 %	9 %	2 %	4 %
Věk	18-24 let	24 %	5 %	23 %	14 %	6 %	15 %
	25-34 let	36 %	9 %	19 %	9 %	3 %	7 %
	35-44 let	30 %	9 %	28 %	14 %	5 %	9 %
	45-59 let	34 %	7 %	27 %	10 %	4 %	9 %
	Více 60 let	35 %	2 %	34 %	11 %	2 %	4 %
Lokalita	Moskva, Petrohrad	23 %	7 %	40 %	9 %	3 %	18 %
	Největší města	29 %	8 %	32 %	9 %	4 %	7 %
	Velká města	27 %	4 %	31 %	18 %	5 %	9 %
	Střední města	29 %	7 %	27 %	14 %	5 %	8 %
	Malá města	34 %	6 %	26 %	10 %	3 %	7 %
	Vesnice	44 %	6 %	19 %	9 %	5 %	3 %

K základním destinacím pro cestování ruských obyvatel v průběhu letní dovolené patří především Krasnodarský kraj a jeho rekreační střediska na pobřeží Azovského a Černého moře, poloostrov Krym, jiné regiony a města Ruska, a taktéž zahraničí. Podstatná část obyvatelstva přitom preferuje trávit vlastní letní dovolenou doma, na chatě či chalupě jakožto levnější alternativy cestování (БЦИОМ, 2021). Hodnocení finanční situace probíhalo jednotlivými respondenty samostatně na základě vlastních pocitů, respektive vnímání úrovně svého současného důchodu jako dobrého, průměrného či špatného. Přitom Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj za dobrou finanční situaci v Rusku považuje měsíční důchod na osobu v minimální výši 70 tisíc rublů, zatímco špatná finanční situace předpokládá měsíční důchod na osobu činící 30 tisíc rublů a méně. Jednotlivci s měsíčním důchodem na osobu ve výši v rozmezí 30 až 70 tisíc rublů tedy patří ke skupině s průměrnou finanční situací (Alexandrov, 2020). Právě tyto hodnoty měsíčního důchodu jednotlivců slouží jako orientační bod v rámci této diplomové práce. Rovněž se na určité kategorie rozděluje lokalita trvalého bydliště potenciálních cestujících, což se uskutečňuje již samotným Ruským centrem průzkumu veřejného mínění:

- Moskva, Petrohrad – dva největší města Ruska;
- Největší města – počet obyvatel se rovná 1 milionu a více;
- Velká města – počet obyvatel se rovná 500 tisícům až 1 milionu;
- Střední města – počet obyvatel se rovná 100 tisícům až 500 tisícům;
- Malá města – počet obyvatel se rovná méně než 100 tisícům;
- Vesnice – menší sídlo venkovského typu.

K potenciálním zákazníkům cestovních kanceláří a cestovních agentur především patří skupiny osob, které tráví svou letní dovolenou v jakémkoliv městě Ruska či zahraničí. Podle průzkumu osoby vnímající svou finanční situaci jako dobrou nejvíce ze všech cestují mimo místo trvalého bydliště. Dále z hlediska věku do jiného ruského města či zahraničí nejčastěji vyrazí osoby v rozmezí 35 až 44 let a taktéž 18 až 24 let, přičemž podle externích odhadů poslední často cestují jako součást rodiny, tzn. spolu se staršími osobami, které totiž vystupují jako plátcí, respektive skuteční zákazníci cestovních kanceláří a cestovních agentur. Nakonec se ve vztahu k lokalitě trvalého bydliště s největší pravděpodobností na cestovní kanceláře či cestovní agentury mohou obrátit

osoby bydlící v Moskvě a Petrohradu, a taktéž ve větších a středních městech Ruska (БЦИОМ, 2021). Uvedený průzkum cestovního ruchu se provádí každoročně a slouží jako klíčový poklad pro provedení segmentace zákazníků společnosti SunTA. V dlouhodobém horizontu rozhodně mohou do kategorie potenciálních zákazníků cestovních služeb spadat i jednotlivci, kteří momentálně preferují trávit letní dovolenou doma, na chatě či chalupě. Vzhledem k současné tendenci nestálého zvýšení podílu těchto dvou způsobů trávení letní dovolené se však v nejbližším budoucnu podstatné zlepšení neočekává, což nepříznivě působí na celkový počet potenciálních zákazníků cestovních kanceláří a cestovních agentur.

V závislosti na zákaznických osobních charakteristikách se dále liší způsoby trávení letní dovolené. V tabulce č. 4 se uvádějí očekávání potenciálních cestujících ve vztahu k jejich aktivitám v průběhu letní dovolené v roce 2020, kdyby nebyla ovlivněna celosvětovým šířením virové choroby covid-19. Zkoumaní respondenti byli schopni vybrat více než jednu variantu odpovědi, a tak souhrnná hodnota v jednotlivých věkových kategoriích převyšuje 100 %.

Tabulka č. 4: Preferované způsoby trávení letní dovolené ruskými obyvateli v roce 2020 podle věkového rozložení v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: БЦИОМ, 2021)

Preferované způsoby trávení letní dovolené	Všichni respondenti	Věk respondenta				
		18-24 let	25-34 let	35-44 let	45-59 let	60 let a více
Chalupaření a chataření	45 %	37 %	39 %	45 %	43 %	53 %
Domácí aktivity	37 %	49 %	44 %	35 %	30 %	36 %
Plážová dovolená	29 %	24 %	42 %	43 %	26 %	13 %
Prohlížení památek	28 %	27 %	32 %	34 %	27 %	21 %
Aktivní dovolená: pěší turistika, výlety na kole	26 %	45 %	32 %	35 %	24 %	13 %
Aktivní cestování autem	26 %	26 %	36 %	32 %	25 %	14 %
Rybaření, lov	24 %	13 %	24 %	30 %	30 %	17 %
Návštěva koncertů a festivalů	21 %	32 %	23 %	27 %	16 %	18 %
Lázeňské a léčebné pobyty	19 %	11 %	19 %	17 %	21 %	21 %

Tabulka č. 4 (pokračování): Preferované způsoby trávení letní dovolené ruskými obyvateli v roce 2020 podle věkového rozložení v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ВЦИОМ, 2021)

Preferované způsoby trávení letní dovolené	Všichni respondenti	Věk respondenta				
		18-24 let	25-34 let	35-44 let	45-59 let	60 let a více
Vzdělávací zájezdy	11 %	27 %	13 %	15 %	7 %	4 %
Extrémní turistika	9 %	15 %	13 %	13 %	8 %	3 %
Gastronomická turistika	9 %	14 %	15 %	10 %	6 %	4 %
Plavba výletní lodí	8 %	5 %	12 %	12 %	8 %	5 %
Náboženská turistika	5 %	4 %	5 %	8 %	5 %	6 %
Jiné	8 %	9 %	7 %	8 %	6 %	10 %

Největší popularitu celkem znovu získává trávení letní dovolené doma, na vlastní chatě či chalupě. Co se týká aktivit mimo místo trvalého bydliště, jednotlivé věkové kategorie se výrazně liší ve svých preferencích. Obyvatelé Ruska ve věku 18 až 24 let totiž dávají přednost aktivní dovolené jakožto cestování na kole či pěší turistice, a to stejně jako starší osoby ve věkovém rozmezí 25 až 44 let, které navíc preferují trávit čas na pláži či ve vlastním autě v rámci samostatného cestování na území Ruska a do nejbližších států. Naproti tomu obyvatelé ve věku 45 let a více v největší míře zajímá prohlížení památek a turistických atrakcí, lázeňské a léčebné pobyty, rybaření a lov, a taktéž návštěva kulturních akcí a festivalů.

Při cestování na území Ruska největší oblibu pořád získávají destinace umožňující uskutečnit plážovou dovolenou. Jedná se totiž o rekreační střediska na pobřeží Azovského a Černého moře v Krasnodarském kraji, a to především města Soči, Anapa a Gelendžik, a v neposlední řadě poloostrov Krym. K populárním destinacím dále patří historicky významná města jako Moskva, Petrohrad, Kazaň a Jekatěrinburg. Při výběru zahraničních cestovních destinací obyvatelé Ruska preferovali především cesty do Turecka, Abcházie, Finska, Kazachstánu a Číny, dokud v důsledku celosvětového šíření virové choroby covid-19 v roce 2020 nedošlo k významnému poklesu celkového turistického toku mezi jednotlivými státy (Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2020). Změna počtu zájezdů uskutečněných ruskými obyvateli

do deseti nejoblíbenějších zahraničních destinací v období od ledna do září v letech 2019-2020 se uvádí v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Počet zájezdů ruských obyvatel do klíčových zahraničních destinací v období od ledna do září v roce 2019 a 2020 v tisících osob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Федеральная служба государственной статистики, 2021)

Stát	leden-září 2019	leden-září 2020	Změna
Turecko	5 675	1 359	-76 %
Abcházie	3 855	1 856	-52 %
Finsko	2 695	7 55	-72 %
Kazachstán	2 471	564	-77 %
Čína	1 712	142	-92 %
Estonsko	1 348	390	-71 %
Itálie	1 012	187	-82 %
Gruzie	990	102	-90 %
Německo	977	251	-74 %
Španělsko	846	110	-87 %

K největšímu poklesu zájezdů ruských obyvatel v roce 2020 oproti roku loňskému došlo ve státech nejvíce postižených samotným šířením virové choroby covid-19, respektive Číně, Španělsku a Itálii, ale taktéž v Gruzii, což se odůvodňuje letním politickým napětím a následným omezením pravidelných letů ze strany Ruska. Celkově se počet zájezdů uskutečněných ruskými obyvateli do zahraničí za rok snížil o 72 %, což výrazně nepříznivě ovlivnili činnost cestovních kanceláří a cestovních agentur. Podle předpovědí expertů se oživení cestovního ruchu očekává ne dříve než na konci roku 2021, jehož úspěšnost bude ve značné míře záviset na tempech vakcinace proti virové chorobě covid-19 a vývoji epidemiologické situace ve světě (Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2020).

2.3.5 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Podstatnou část produktové nabídky cestovních agentur tvoří jednotlivé cestovní služby a zájezdy cestovních kanceláří. Obchodní vztahy mezi cestovními společnostmi se regulují komisionářskou smlouvou, tzn. cestovní agentury zprostředkovávají zákazníkům

nabídku konkrétních cestovních kanceláří, a za každou prodanou jednotku získávají předem stanovenou provizi, jejíž výše se zpravidla pohybuje v rozmezí 5 až 7 %, ale ve výjimečných případech může dosahovat až 15 %. Vyjednávací síla dodavatelů se tedy považuje za poměrně silnou, protože právě cestovní kanceláře vytváří rozsah vlastních produktů a služeb a stanovují jejich ceny, které se cestovními agenturami většinou měnit nemohou. Za účelem zmírnit vliv konkrétního dodavatele cestovní agentura uzavírá partnerské smlouvy současně s celou řadou cestovních kanceláří, což jí umožňuje poskytovat potenciálním zákazníkům širokou nabídku cestovních služeb.

V posledních letech se projevuje tendence snížení celkového počtu cestovních kanceláří jakožto potenciálních dodavatelů cestovních agentur vzhledem k aktuálním politickým událostem a celosvětovému šíření virové choroby covid-19. Celkový počet cestovních kanceláří momentálně činí 4 186 společností, což je o 8 % menší v porovnání s koncem roku 2019. Většinou opouští trh menší cestovní kanceláři, a to hlavně z důvodu jejich finanční neschopnosti pojistit vlastní činnost, respektive zajistit bankovní záruku za účelem garance vrácení peněz zákazníkům v případě nesplnění smluvních závazků. Za klíčové kritérium hodnocení jednotlivé cestovní kanceláře z pohledu jak potenciálních cestujících, tak cestovních agentur se považuje její spolehlivost. Seznam nejspolehlivějších cestovních kanceláří Ruska se uvádí v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Seznam nejspolehlivějších cestovních kanceláří v Rusku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Travelata.ru, 2021)

Pořadí	Název cestovní kanceláře	Hodnota spolehlivosti
1	Anex Tour	98 %
2	TUI	96 %
3	Coral Travel	92 %
4	Tez Tour	92 %
5	Pegas Touristik	92 %
6	NTK-Intourist	88 %
7	Biblio Globus	88 %
8	ICS Travel Group	86 %
9	Sunmar	84 %
10	Vedi TourGroup	82 %

Spolehlivost cestovních kanceláří se vypočítává každoročně a skládá se ze řady faktorů, k nimž patří počet nabízených destinací, podíl nespokojených zákazníků, výše finančního pojištění, důvěryhodnost samotné pojišťovací organizace, počet partnerských cestovních agentur, navázané partnerské vztahy s dopravními společnostmi apod. Cestovní kanceláře uvedené v tabulce jsou zároveň největšími v Rusku z pohledu ročních tržeb, disponují nejširší nabídkou cestovních služeb a zájezdů, a proto se považují za nejvíce atraktivní obchodní partnery pro cestovní agentury. V současné době společnost SunTA má uzavřenou partnerskou smlouvu s jednou cestovní kanceláří z tohoto seznamu, kterou je Anex Tour.

2.4 Analýza vize, mise, strategického cíle a korporátní strategie

V této části diplomové práce se analyzují klíčové prvky strategického řízení společnosti SunTA, respektive její vize, mise, strategický cíl, korporátní strategie a jejich vzájemná propojenost.

2.4.1 Vize

Vize společnosti SunTA momentálně existuje pouze v myslích generální ředitelky jako obecná představa o budoucím postavení cestovní agentury, a žádným způsobem se totiž zainteresovaným stranám nesdílí. Podle generální ředitelky by se měla společnost v dlouhodobém horizontu stát silnou a ekonomicky stabilní cestovní agenturou, která má partnerské dohody s největšími cestovními kancelářemi Ruska a velký počet spokojených a loajálních zákazníků. V cestovní agentuře by pracovali angažovaní odborníci v oblastech cestovního ruchu a milovníci cestování jako je generální ředitelka sama. Nakonec by se ve vztahu k potenciálním cestujícím vytvářely takové obchodní podmínky, které by umožnily o co největšímu počtu osob poznat svět a zažít nezapomenutelné dovolené. Vize v takové definici je v dostatečné míře ambiciózním a inspirujícím strategickým záměrem společnosti, který jasně definuje jak její dlouhodobé plány ve vztahu k vlastní obchodní úspěšnosti, tak zákaznický orientovaný přístup. Úlohou společnosti je tedy formální vymezení vize a její zakotvení do firemních dokumentů, aby určovala směr firemního strategického rozvoje, a taktéž přispívala k motivování zaměstnanců podílet se na její realizaci.

2.4.2 Mise

Mise společnosti SunTA vymezuje klíčový důvod její existence a má následující znění: Organizujeme nejlepší momenty vašeho života. Na rozdíl od vize se mise sděluje zaměstnancům společnosti, kteří se s takovou definicí zcela ztotožňují a vlastním jednáním se snaží přispět k organizaci nejlepších momentů života jednotlivých zákazníků. Zároveň se mise uvádí na webové stránce společnosti za účelem přesvědčení všech zainteresovaných stran, zejména potenciálních zákazníků, o její schopnosti naplánovat nezapomenutelné zájezdy pro všechny zájemce o cestování, které přinesou celou řadu pozitivních emocí. Z pohledu samotné definice je však mise společnosti příliš abstraktní, tzn. oslovují se úplně všichni lidé jakožto potenciální cestující, nedefinují se cílové segmenty zákazníků ani způsoby uspokojení jejich potřeb. Přesto by se současné znění mise změnit nemělo, protože ve stručné a výstižné formě odrazí skutečnou celofiremní filozofii v plné míře, a tak slouží jako klíčový motivační nástroj pro jednotlivé zaměstnance společnosti a její generální ředitelku.

2.4.3 Strategický cíl

V současné době si společnost SunTA stanovuje jenom jeden cíl, který považuje za strategický, a každoročně sleduje jeho dosažení. Jedná se totiž o určitou hodnotu ročních tržeb, které společnost očekává vykázat v jednotlivých letech. Výše ročních tržeb se stanovuje na základě výsledků předchozích období a předpokladů generální ředitelky o období následujícím s ohledem na zdrojové možnosti cestovní agentury. Zpravidla se společnosti úspěšně daří dosahovat stanoveného cíle a generovat tržby v plánovaném objemu, což v určitém smyslu znázorňuje schopnost generální ředitelky realisticky a relevantně odhadnout vývoj tržního prostředí. V důsledku celosvětového šíření virové choroby covid-19 v roce 2020 však stanoveného cíle tržeb dosaženo nebylo: podle předběžných odhadů generální ředitelky celkové roční tržby činí 11,5 milionů rublů, zatímco se cílová hodnota rovnala 16,5 milionů rublů. V roce 2021 proto očekává pouze stabilizaci tržeb společnosti, jejichž cílová hodnota spočívá ve výši 12 milionů rublů.

Ve skutečnosti nelze uvedený cíl považovat za strategický v tradičním pojetí vzhledem k jeho časovému horizontu, který zohledňuje pouze jeden rok. Krátkodobý charakter hlavního firemního cíle generální ředitelka odůvodňuje poměrně silnou vlastní nejistotou

v jednoznačném předpovídání vývoje odvětví v delším období, kterou si cítí kvůli aktuálním událostem ve světě a Rusku. V zásadě jde o specifický cíl přispívající k dosažení cíle strategického, který však ve společnosti není stanoven. Za účelem určit dlouhodobý směr rozvoje společnosti v rámci návrhové části této diplomové práce bude naformulován a stanoven její strategický cíl společnosti SunTA na období pěti let, jehož dosažením se přiblíží naplnění firemní vize. Přitom s ohledem na přístup generální ředitelky k dlouhodobému plánování ve společnosti strategický cíl bude rozložen na řadu krátkodobějších specifických, které souhrnně budou přispívat k jeho dosažení. Jednotlivé specifické cíle budou stanoveny na základě metodiky SMART do konce roku 2022.

2.4.4 Korporátní strategie

Korporátní strategie společnosti SunTA se považuje za klíčový nástroj dosažení jejího strategického cíle a spočívá v zprostředkování široké nabídky zájezdů partnerských cestovních kanceláří a organizace dovolené na základě individuálních požadavků a potřeb zákazníků. Taková definice korporátní strategie se považuje za relativně vhodnou, protože jednoznačně vymezuje obchodní činnost společnosti a její poskytované služby, a přesto by mohla být rozpracována podrobněji za účelem specifikace způsobů přidávání hodnoty pro zákazníky. Stejně jako vize, korporátní strategie není formálně definována ani sdělována zaměstnancům společnosti, kteří ji však chápou na podvědomé úrovni vzhledem k tomu, že zcela odráží obecnou podstatu činnosti cestovních agentur. V návrhové části této diplomové práce bude představeno aktualizované znění korporátní strategie společnosti SunTA a doporučení k jejímu sdělení mezi zaměstnanci.

2.5 Analýza segmentace, targetingu a positioningu

V této části diplomové práce se analyzuje současný přístup společnosti SunTA k segmentaci, targetingu a positioningu, které tvoří základ její marketingové strategie.

2.5.1 Segmentace

Při provedení segmentace se společnost SunTA primárně opírá o informace z vlastní databáze stávajících zákazníků, výsledky každoročního průzkumu cestovního ruchu Ruským centrem průzkumu veřejného mínění, a v neposlední řadě osobní zkušenosti

generální ředitelky. V tabulce č. 7 se nacházejí segmentační kritéria s uvedením příslušných hodnot, respektive alternativních charakteristik.

Tabulka č. 7: Kritéria segmentace společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium		Charakteristiky
Geografická kritéria	Lokalita trvalého bydliště	Uralský federální okruh
		Ostatní regiony Ruska
		Zahraničí
Demografická kritéria	Věk	Do 34 let
		35 až 59 let
		60 let a více
	Výše měsíčního důchodu na osobu	Do 30 tisíc rublů
		30 až 70 tisíc rublů
		70 tisíc rublů a více
Psychografická kritéria	Preferovaný typ dovolené	Plážová dovolená
		Poznávací dovolená
		Léčebná dovolená
		Aktivní dovolená
		Dovolená na výletní lodi
	Destinace cestování	Na území Ruska
		Do zahraničí
	Počet spolucestujících	Cestování o samotě
		Cestování ve dvou
		Cestování s dětmi
		Cestování ve skupině
Behaviorální kritéria	Loajalita	Stávající zákazníci
		Noví zákazníci
	Počet uskutečněných zájezdů za rok	Jeden
		Dva
		Tři a více

Společnost SunTA považuje za klíčová kritéria segmentace pouze tři ze všech uvedených, respektive lokalitu trvalého bydliště zákazníků, jejich věk a výši měsíčního důchodu, a na jejich základě vymezuje cílové zákaznické segmenty. Ostatní kritéria z pohledu společnosti k rozhodujícím nepatří, tzn. kdyby jednotlivý cestující pocházel z určité lokality, dosáhl určitého věku a měl určitou výši měsíčního důchodu, považoval by se tedy za potenciálního zákazníka bez ohledu na jeho požadavky a potřeby vzhledem k preferovanému typu dovolené, destinace cestování a jiným kritériím.

2.5.2 Targeting

Targeting společnosti SunTA je postaven na výše uvedených klíčových segmentačních kritériích. Prvním z nich je lokalita trvalého bydliště cestujících, v jehož rámci se rozlišují potenciální zákazníci z Uralského federálního okruhu, jiných regionů Ruska a zahraničí. Společnost se primárně zaměřuje na obyvatele Uralského federálního okruhu, a to především Sverdlovské oblasti, Ťumeňské oblasti, Čeljabinské oblasti a Chanty-mansijského autonomního okruhu. Vzhledem k použití prostředků komunikace na dálku společnost momentálně počítává se zákazníky i z jiných regionů Ruska, kteří však tvoří jen zanedbatelně malý podíl na jejich celkových ročních tržbách, a proto by neměli být považováni za cílový zákaznický segment.

Ve vztahu k věkovému rozložení potenciálních zákazníků se společnost SunTA zaměřuje především na osoby ve věku 35 až 59 let a v menší míře na mladší osoby. Všechny potenciální zákazníky do 35 let společnost zařazuje do stejného zákaznického segmentu, a to na rozdíl od Ruského centra průzkumu veřejného mínění, které rozlišuje dvě jednotlivé skupiny cestujících ve věkovém rozmezí 18 až 24 let a 25 až 34 let vzhledem k jejich dost odlišným skutečným potřebám a požadavkům na cestovní služby. Přitom se podle průzkumu osoby ve věku 25 až 34 let významně neliší ve svých cestovních preferencích od starších zákazníků, kteří patří do věkového rozmezí 35 až 44. Mnohem vhodněji by tedy potenciální zákazníci mohli být rozděleni na tři následující skupiny: do 25 let, 25 až 44 let, 45 let a více, což se odráží v aktualizované segmentaci společnosti, která se uvede v návrhové části této diplomové práce.

Co se týká výše důchodu zákazníků, společnost se řídí klasifikací Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, která ruské obyvatele rozděluje na tři příslušné skupiny

v závislosti na jejich měsíčním důchodu v přepočtu na osobu. Momentálně převážnou část stávajících zákazníků společnosti tvoří bohatší osoby, které se tedy považují za její klíčový zákaznický segment, i když se žádným způsobem skutečný důchod potenciálních zákazníků nezjišťuje. Vzhledem k výsledkům každoročního průzkumu cestovního ruchu Ruským centrem průzkumu veřejného mínění osoby s větším měsíčním důchodem cestují mnohem častěji v porovnání s ostatními, což se v zásadě opodstatňuje snahu společnosti zaměřovat právě na tento zákaznický segment.

Další segmentační kritéria společností SunTA jako rozhodující nevnímají, ale spíš slouží jako podpora pro poskytování cestovních služeb nejvíce odpovídající individuálním potřebám a požadavkům jednotlivců. Jinými slovy, pro konkrétního zákazníka ve věku 40 let pocházejícího ze Sverdlovské oblasti, který přitom má měsíčný důchod ve výši 100 tisíc rublů, společnost bude schopna nabídnout dovolenou jakéhokoliv typu, pro jakýkoliv počet cestujících a do jakékoliv destinace, pokud se najde v produktové nabídce jejich partnerských cestovních kanceláří. Nepovažuje totiž cílové zákaznické segmenty za skupiny jednotlivců s určitými charakteristikami, ale řídí se spíš samotnými těmito charakteristikami, respektive segmentačními kritérii v rámci vlastního targetingu.

2.5.3 Positioning

Positioning společnosti SunTA je postaven na jejich konkurenčních výhodách, a přitom se neliší v závislosti na jednotlivých zákaznických segmentech. Za klíčové konkurenční výhody společnost považuje především dříve zmíněnou schopnost přizpůsobit vlastní produktovou nabídku veškerým individuálním požadavkům zákazníků, dále možnost kontaktování s jejími zaměstnanci kdykoliv a přes jakékoliv komunikační prostředky či osobně, dlouholeté zkušenosti generální ředitelky v oblasti cestovního ruchu, stabilní postavení samotné společnosti v odvětví jakožto spolehlivého partnera pro pořízení cestovních služeb. V neposlední řadě klade velký důraz na vlastní moderní a pohodlnou kancelář v největším business centru Jekatěrinburgu. I když převážná většina konkurenčních výhod má v určitém smyslu univerzální povahu, které totiž mohou mít přibližně stejnou důležitost pro všechny jednotlivé zákazníky, faktor moderní a pohodlné kanceláře v Jekatěrinburgu nepřináší skoro žádnou hodnotu potenciálním cestujícím pocházejícím z jiných regionů než Sverdlovská oblast. V ideálním případě by tedy měla

společnost přizpůsobit vlastní positioning jednotlivým zákaznickým segmentům na základě jejich individuálních charakteristik a potřeb.

2.6 Analýza vnitřního prostředí

V této části diplomové práce se analyzuje rozšířený marketingový mix společnosti SunTA, respektive její strategie v oblasti produktu, ceny, distribuce, propagace, lidských zdrojů, procesů a materiálního prostředí.

2.6.1 Produkt

Produktová nabídka společnosti SunTA se skládá primárně z jednotlivých zprostředkovaných cestovních služeb a zájezdů partnerských cestovních kanceláří, a taktéž řady vlastních poskytovaných služeb, což se moc neliší od eškerých jiných cestovních agentur. V současné době společnost má uzavřené partnerské smlouvy s šesti ruskými cestovními kancelářemi, kterými jsou Anex Tour, Mouzenidis Travel, Pac Group, TourTransEstate, Logitravel a More Travel. Přitom společnost momentálně nemá uzavřené partnerské smlouvy s jinými cestovními kancelářemi ze seznamu nejspolehlivějších dodavatelů cestovních služeb v Rusku kromě výše uvedené společnosti Anex Tour. Před několika lety se generální ředitelka rozhodla ukončit partnerství s cestovními kancelářemi Tez Tour a Vedi TourGroup kvůli poměrně nízkým provizím a následně nevysoké finanční efektivitě společnosti. Zároveň samými některými cestovními kancelářemi z tohoto seznamu bylo potenciální partnerství se společností SunTA odmítnuto z důvodu již dost rozsáhlé sítě cestovních agentur v Jekatěrinburgu a nejbližších regionech.

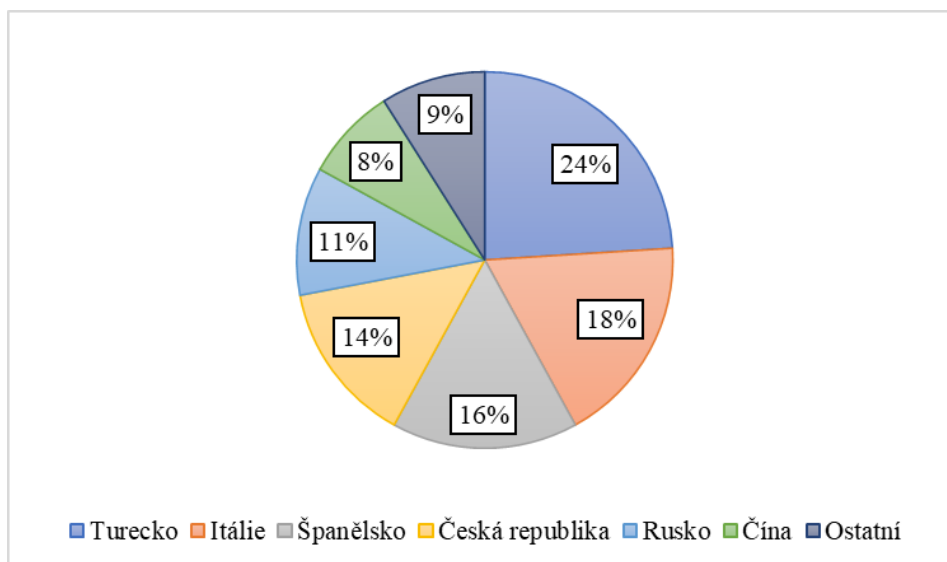
Každá z uvedených partnerských cestovních kanceláří společnosti SunTA plánuje, organizuje a prodává různé druhy domácích a zahraničních zájezdů jak v podobě hotových balíčků, tak šitých na míru potřeb konkrétních zákazníků. Jednotlivé partnerské cestovní kanceláře se primárně zaměřují na vybrané státy a typy zájezdů, i když ve vlastní produktové nabídce nepochybně mají i další cestovní destinace:

- Cestovní kancelář Anex Tour se zaměřuje na organizaci veškerých typů zájezdů do Turecka, Španělska, Thajska, Vietnamu, Tuniska, Indie, Malediv, Mexika, Indonésie, Tanzanie a Dominikánské republiky;

- Cestovní kancelář Mouzenidis Travel se zaměřuje na organizaci plážových a poznávacích zájezdů do Řecka;
- Cestovní kancelář Pac Group se zaměřuje na organizaci veškerých typů zájezdů do Itálie a Francie, a rovněž lyžařských dovolených v Rakousku a Švýcarsku;
- Cestovní kancelář TourTransEstate se zaměřuje na organizaci domácích zájezdů, totiž po území Ruska, a rovněž na pronájem nemovitosti ve státech Evropské unie;
- Cestovní kancelář Logitravel se zaměřuje na organizaci zájezdů na výletních lodích, a rovněž na ubytování v hotelech po celém světě;
- Cestovní kancelář More Travel se zaměřuje na organizaci zájezdů do států Evropské unie s primárním zaměřením na Českou republiku a Spojené arabské emiráty, a rovněž na cestování na výletních lodích.

Vzhledem k rozmanitosti sortimentu partnerských cestovních kanceláří z pohledu jak cestovních destinací, tak typů samotných zájezdů společnost SunTA je schopna přizpůsobovat vlastní produktovou nabídku veškerým individuálním požadavkům potenciálních zákazníků, což lze považovat za její klíčovou konkurenční výhodu.

Podíl zprostředkovaných zahraničních zájezdů na celkových ročních tržbách společnosti mnohem je vyšší v porovnání s tím, co přinášejí zájezdy domácí. Nejpopulárnější cestovní destinace nabízené společností SunTA v roce 2019 se zobrazují na grafu č. 8.



Graf č. 8: Podíly tržeb z prodaných zájezdů do jednotlivých cestovních destinací na celkových tržbách společnosti SunTA v roce 2019 v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní zdroje společnosti SunTA, 2021)

K oblíbeným cestovním destinacím mezi zákazníky společnosti patří Turecko, Itálie, Španělsko, Česká republika, Čína a řada regionů Ruska, které souhrnně tvoří 91 % jejich celkových ročních tržeb. Žádná z partnerských cestovních kanceláří společnosti přitom nepovažuje Čínu za klíčovou cestovní destinaci, která v posledních letech získává stále větší popularitu mezi jejími zákazníky. Navázáním partnerských vztahů s cestovní kanceláří, která se primárně zaměřuje na organizaci zájezdů do Číny, by tedy mohla společnost SunTA rozšířit vlastní produktovou nabídku a poskytovat jednotlivým zákazníkům cestovní služby a zájezdy nejvíce odpovídající jejich individuálním požadavkům ve vztahu k tomuto regionu, což by příznivě působilo na její obchodní činnost a roční tržby.

Z pohledu preferovaných způsobů trávení času v průběhu zájezdů, respektive jejich jednotlivých zájezdů typů v produktové nabídce společnosti SunTA lze najít pět klíčových skupin, které již byly zmíněny dříve jakožto segmentační kritéria:

- Plážová dovolená předpokládá zájezdy k pobřeží moře či oceánu, popřípadě k jezeru do teplých krajín;
- Poznávací dovolená je širší kategorie, která zahrnuje zájezdy za účelem prohlížení historických památek a pozoruhodností, návštěvu festivalů a kulturních akcí, vzdělávání, gastronomickou turistiku, trávení dovolené na zámcích a další specifitější varianty;
- Léčebná dovolená znamená rekreační zájezdy do lázeňských míst, sanatorií a wellness dovolenou;
- Aktivní dovolená se vztahuje k extrémní turistice, lyžařským zájezdům, pobytům za účelem safari, rybaření či lovu;
- Dovolená na výletní lodi spočívá v okružní plavbě, která kombinuje pobyt u moře s poznáním světových turistických atrakcí a zajímavostí.

Uvedené způsoby trávení dovolené se nepochybně mohou vzájemně kombinovat, a tím pádem nelze jednoznačně vypočítat podíl každého z nich na celkovém objemu prodaných zájezdů společnosti, respektive jejich ročních tržbách. Celkově se nabídka cestovních služeb společnosti SunTA výrazně neliší od konkurenčních cestovních agentur v Rusku s výjimkou některých specifických zájezdů. Jedná se například o železniční zájezd, který předpokládá dvanáctidenní cestování vlakem z Moskvy do Vladivostoku, totiž po nejdelší

železniční trati Ruska v délce 9 146 kilometrů za účelem seznámení s bohatou kulturou státu a navštívení historicky významných ruských měst. V současné době se tento zájezd nabízí pouze omezeným počtem ruských cestovních kanceláří a cestovních agentur.

Kompletní zájezdy pro konkrétní zákazníky se mohou skládat z cestovních služeb jednotlivých cestovních kanceláří. V případě, že zákazníci mají předem naplánované akce a události v určitém časovém období, společnost SunTA nabízí ubytování, dopravu a případný transfer organizovaný různými dodavateli, respektive cestovními kanceláři, a tím pádem vytváří zájezd na míru, který uspokojuje individuální zákaznické potřeby.

Zároveň se společností SunTA poskytuje řadu vlastních cestovních služeb nezbytných pro úspěšné uskutečnění jednotlivých zájezdů. Jedná se totiž o vízovou podporu zákazníků, přípravu veškerých dokumentů potřebných pro cestování, a taktéž pomoc při řešení případných komplikací v průběhu samotného zájezdu. Za jednotlivé služby se přitom zákazníci navíc neplatí, protože tvoří součást celkového cestovního balíčku poskytovaného na základě cestovní smlouvy. Společnost je totiž schopna poskytnout úplně všechny cestovní služby nezbytné pro uskutečnění jednotlivého zájezdu a zajistit pro své zákazníky dovolenou na klíč.

2.6.2 Cena

Ceny jednotlivých cestovních služeb a zájezdů v produktové nabídce společnosti SunTA se stanovují jejími dodavateli, respektive partnerskými cestovními kanceláři, které se řídí vlastními cenovými strategiemi. Společnost jakožto cestovní agentura musí respektovat podmínky dodavatelů v oblasti cenového rozpětí a nabízet zájemcům cestovní služby bez žádných příplatků, tzn. jednotlivý zákazník zaplatí naprosto stejnou peněžní částku bez ohledu na vybraný typ cestovní společnosti. Tím pádem se jedná o významnou závislost společnosti na jejích partnerských cestovních kancelářích nejenom z pohledu produktové nabídky, ale i cenové politiky, což je však obecným jevem pro všechny cestovní agentury definujícím specifiku jejich obchodní činnosti.

Za každý prodaný zájezd, respektive poskytovanou službu získává od partnerských cestovních kanceláří provizi v předem stanovené výši, která se zpravidla pohybuje v rozmezí 5 až 7 % od prodejní ceny, a přitom v některých případech dosahuje až 15 %. Přesné cenové rozpětí produktové nabídky společnosti se však relevantně vymezit nedá

vzhledem k její neustále proměnlivosti a nemožnosti určit dolní ani horní hranici ceny jednotlivých zájezdů. Nicméně podle generální ředitelky ceny zájezdů a cestovních služeb společnosti odpovídají průměrným hodnotám celého odvětví.

Stanovení prodejní ceny jednotlivých cestovních služeb se skládá ze dvou základních etap. Především se samotným poskytovatelem jednotlivé služby, respektive majitelem ubytování, dopravcem či pojišťovnou určuje původní cena za příslušnou službu, která zahrnuje jeho celkové náklady a určitou obchodní přírážku. Právě za tuto cenu si cestovní kanceláře konkrétní cestovní službu pořizují a následně ji navyšují o vlastní obchodní přírážku, která zohledňuje jak jejich požadovanou marži, tak provizi cestovních agentur jakožto zprostředkovatelů. Tak vzniká finální peněžní částka, kterou potenciální zákazník zaplatí při rezervaci zájezdu. Přitom se prodejní cena konkrétní cestovní služby může lišit v závislosti na tom, zda tvoří součást hotového balíčku, anebo prodává se samostatně. V některých případech partnerské cestovní kanceláře společnosti SunTA stanovují speciální cenové podmínky vlastních cestovních služeb a zájezdů, respektive poskytují slevy pro jednotlivé kategorie obyvatelstva. Jedná se totiž o slevy pro děti a žáky, seniorské slevy, slevy pro pracovníky sociálních a zdravotnických zařízení, a taktéž slevy pro velký počet spolucestujících. Z propagačních důvodů, respektive za účelem udržet stávající zákazníky či přilákat nové společnost SunTA občas sama prodává hotové zájezdy za nižší cenu, než je kupuje u cestovních kanceláří, a tím pádem v krátkodobém horizontu přichází o vlastní provizi.

Zároveň se ceny jednotlivých zájezdů v nabídce společnosti SunTA v dostatečné míře liší na zbývajícím času do jejich uskutečnění. Jedná se totiž o tzv. First minute a Last minute zájezdy. Pokud si zákazník objednává zájezd v době zveřejnění vlastní nabídky cestovními kancelářemi, tzn. s poměrně velkým předstihem do očekávaného cestování, získává možnost vybrat konkrétní variantu z kompletně široké nabídky cestovních kanceláří nejvíce odpovídající jeho individuálním požadavkům a potřebám, a taktéž First minute slevu, která v nějakých případech dosahuje až 30 % z prodejní ceny. Oproti tomu Last minute zájezdy předpokládají cestování na poslední chvíli a doprovází se mnohem nižší cenou než původní. Mezi zákazníky společnosti SunTA nejsou však Last minute zájezdy velice populární a přinášejí pouze pár procent z jejích celkových ročních tržeb, což je hlavně spojeno s potřebou jednotlivců plánovat vlastní dovolenou v práci s několikaměsíčním předstihem.

2.6.3 Distribuce

Společnost SunTA zprostředkovává vlastní nabídku jednotlivých cestovních služeb a zájezdů přímo svým zákazníkům jakožto koncovým uživatelům. Distribuce cestovních služeb v tradičním projevu, čemuž se rozumí konečné uzavření smlouvy, většinou probíhá v rámci osobního setkání potenciálních cestujících a zaměstnanců společnosti v její kanceláři. Veškeré zákaznické požadavky na zájezd se osobně projednávají, a v případě dohody se mezi stranami uzavírá smlouva. Část cestujících však nepochází z Jekatěrinburgu, kde skutečně společnost má sídlo, a tak se komunikační procesy s nimi uskutečňují převážně za využití prostředků komunikace na dálku. Jedná se především o elektronické messengery WhatsApp, Viber a Telegram, aplikace pro videohovory Skype a Zoom, a taktéž komunikaci prostřednictvím e-mailu a telefonicky. Z důvodu šíření virové choroby covid-19 se výrazně zvýšil význam komunikace na dálku pro úspěch obchodní činnosti společnosti, protože momentálně slouží jako primární způsob kontaktování s jejími zákazníky, a tedy distribuce jednotlivých cestovních služeb.

Přitom se nové komunikační realitě nejlépe přizpůsobily ty cestovní kanceláře a cestovní agentury, které disponují internetovými obchody. Tím pádem přestaly být závislé na zákaznících z určitého regionu Ruska, v němž se skutečně nacházejí, a překročily geografické hranice obsluhovaných trhů na základě schopnosti uspokojit cestovní potřeby jednotlivců z jiných regionů prostřednictvím přehledného sdílení vlastní nabídky cestovních služeb na dálku. I když v současné době e-shopy má jen relativně malý počet cestovních kanceláří a cestovních agentur, většina jiných společností tvoří na vlastních webových stránkách databázi všech nabízených cestovních služeb a zájezdů, což umožňuje uživatelům hodnotit a porovnávat aktuálně dostupné varianty pro jejich potenciální dovolenou, případně se obrátit na cestovní společnost a rezervovat nejvíce vhodnou z nich. Webová stránka společnosti SunTA momentálně obsahuje veškeré základní informace společnosti, orientační seznam cestovních destinací a typů nabízených zájezdů, poskytované služby, kontaktní údaje, a taktéž podrobný přehled zákaznických recenzí, tzn. slouží pouze pro informování zákazníků, nikoliv pro znázornění vlastní produktové nabídky, a proto cestovní agentura pravděpodobně přichází o významnou konkurenční výhodu, potažmo o zákazníky preferující neosobní typy komunikace. Z toho důvodu se pro společnost SunTA doporučuje založit e-shop na

její webové stránce, aby za využití dalšího způsobu distribuce získala možnost přilákat nové zákazníky z celého Ruska.

2.6.4 Propagace

Obchodní činnost společnosti SunTA ve značné míře závisí na jejích stávajících zákaznících, kteří generují většinu jejích celkových tržeb v přibližné výši 78 % v roce 2019. Přitom podstatná část stávajících zákazníků má dlouhodobé vztahy s generální ředitelkou společnosti jak obchodního, tak přátelského charakteru. Přilákání nových zákazníků se primárně opírá o tzv. word of mouth marketing, tzn. obchodní činnosti společnosti se rozšiřuje převážně v důsledku sdělení informací stávajícími zákazníky o vlastních pozitivních zkušenostech mezi svými přáteli, rodinou a kolegy. Společnost je momentálně ochotná zmírnit tuto závislost na stávajících zákaznících.

Za propagaci společnosti SunTA odpovídá její generální ředitelka a obchodní ředitel vzhledem k nepřítomnosti mezi zaměstnanci marketingového specialisty. Propagační strategie společnosti je založena na jejích dříve uvedených konkurenčních výhodách, za nichž považuje vlastní schopnost přizpůsobit produktovou nabídku veškerým individuálním požadavkům zákazníků, možnost kontaktování se zaměstnanci kdykoliv a přes jakékoliv komunikační prostředky či osobně, dlouholeté zkušenosti generální ředitelky v oblasti cestovního ruchu, stabilní postavení samotné společnosti v odvětví jakožto spolehlivého partnera pro pořízení cestovních služeb, a taktéž moderní a pohodlná kancelář v největším business centru Jekatěrinburgu. Na základě konkurenčních výhod se snaží přesvědčit potenciální zákazníky o poskytování vysoce kvalitních cestovních službách na míru zákaznických potřeb, které budou maximálně totiž uspokojeny, a tak vybudovat s nimi dlouhodobé obchodní vztahy. Konkurenční výhody společnosti se primárně sdělují stávajícím a potenciálním zákazníkům přes její webovou stránku, která se občas aktualizuje a slouží jako klíčový nástroj marketingové komunikace. Webová stránka má spíše informativní charakter a obsahuje veškeré základní informace společnosti, orientační seznam cestovních destinací a typů nabízených zájezdů, poskytované služby, kontaktní údaje, a taktéž podrobný přehled zákaznických recenzí a fotek osob odpovídajících cílovému segmentu jakožto vizualizaci potenciálních cestovních zkušeností. Z technického pohledu se webová stránka společnosti charakterizuje jako uživatelsky přívětivá, zcela funkční a logicky strukturovaná, tzn.

navigace a orientace na ní probíhá snadno a pochopitelně, jednotlivé záložky se načítají okamžitě, responzivní design umožňuje potenciálním uživatelům prohlížet stránku jak za využití počítače, tak přes mobilní zařízení. Přitom se webová stránka nepovažuje za moderní a vizuální přitažlivou vzhledem k použité kombinaci barev a celkovému zvolenému grafickému řešení. Navíc v některých záložkách informace úplně či zcela chybí, a doba platnosti části uvedených kvalifikačních certifikátů již vypršela, čímž se pravděpodobně ovlivňují celkové dojmy potenciálních zákazníků a důvěryhodnost vůči webové stránce, potažmo společnosti samotné.

V rámci vlastní propagace se společnost dále vytváří jednotný firemní styl, který se navazuje na její logo a slouží jako designové řešení pro jednotlivé firemní materiály. Jedná se především o vybavení interiéru kanceláře společnosti a veškeré propagační materiály, totiž vizitky, stolní kalendáře, prezentační složky pro ukládání zákaznických dokumentů, hrnky a talíře, psací potřeby, a taktéž firemní láhve vína, které pravidelně objednává u marketingové organizace a daruje svým zákazníkům ke svátkům jakožto materializace vzájemného partnerství. Ve firemním logu se zobrazuje letadlo, které se považuje za znázornění schopnosti společnosti přepravit své zákazníky do požadovaných cestovních destinací. Zároveň se společnost snaží i vlastním názvem přesvědčit potenciální zákazníky o vlastní schopnosti zorganizovat jejich nejlepší momenty života, který v zásadě představuje akronymum složené ze dvou anglických slov, respektive slunce (anglicky sun) a cestovní agentura (anglicky travel agency). Vzhledem k poměrně chladnému počasí v Jekatěrinburgu takovým způsobem vyvolává pozitivní asociace a touhu potenciálních zákazníků o cestování do teplejších míst.

Od roku 2016 společnost pravidelně zúčastňuje dvou oborových veletrhů, které se konají před turistickou sezonou, respektive v jarním období. Jedná se o veletrhy Leto (rusky Лето) a Expotravel, které se každoročně organizují v Jekatěrinburgu a navštěvují se 4 až 5 tisíci potenciálních cestujících (Экспокон, 2021). Uvedené veletrhy se zúčastňují cestovními kancelářemi a cestovními agenturami převážně z Uralského federálního okruhu a zaměřují se na podporu a rozvoj domácího a zahraničního cestovního ruchu. Na uvedených veletrzích si společnost SunTA zpravidla pořizuje vlastní stánek za účelem navázat obchodní vztahy s potenciálními obchodními partnery a přilákat nové zákazníky. Přitom společnost nesleduje finanční a komunikační efektivitu vlastní účasti na uvedených veletrzích ani jiných marketingových aktivit. Jediným kritériem hodnocení

vlastního marketingu je schopnost dodržet předem stanovený rozpočet, což pravděpodobně neumožňuje posoudit jejich přínosnost pro celkovou úspěšnost společnosti a smysluplnost jednotlivých aktivit.

2.6.5 Lidé

Ve společnosti SunTA je momentálně zaměstnáno 6 osob, které odpovídají za vykonávání konkrétních funkcí a mají jasně vymezené příslušné zodpovědnosti. Řízením lidských zdrojů a řešením veškerých souvisících záležitostí se ve společnosti SunTA též zabývá generální ředitelka vzhledem k nepřítomnosti příslušného specialisty mezi zaměstnanci. Generální ředitelka samostatně stanovuje požadavky na kvalifikaci a dovednosti potenciálních uchazečů o práci, k nimž patří především vysokoškolské vzdělání v oboru cestovní ruch, hotelnictví či turismus, popřípadě ukončení specializovaných kvalifikačních kurzů, dále znalost anglického jazyka minimálně na úrovni B1 a řada měkkých charakteristik jednotlivců jako jejich komunikační a organizační dovednosti, schopnost pracovat v týmu, odpovědnost a psychická odolnost. Pro stávající zaměstnanci se snaží nabízet nadprůměrný kompenzační balíček, který se skládá ze základního platu, prémiového odměňování za určitý výkon, třicetidenní dovolené na zotavenou, zdravotního pojištění, zdravotní dovolené (resp. sick days) činící tři dny ročně, a taktéž slev na zájezdy z produktové nabídky společnosti. Každý ze zaměstnanců pracuje ve společnosti minimálně tři roky, což umožňuje považovat kompenzační balíček za zcela vhodný a atraktivní. Navíc se vzhledem k synchronizovaným informačním systémům společnosti jednotlivcům občas poskytuje možnost pracovat z domova v případě potřeby, která se jimi velmi vítá a aktivně se využívá.

Zároveň si generální ředitelka uvědomuje klíčový význam lidských zdrojů pro obchodní úspěšnost společnosti, protože vlastním jednáním přidávají poskytovaným službám důležitou hodnotu pro jednotlivé zákazníky. I když momentálně společnost vlastní tréninky ani semináře pro zvýšení schopností a znalostí svých zaměstnanců neorganizuje, povzbuzuje je procházet školením samostatně jak prostřednictvím financování jejich rozvojových iniciativ, tak sdělením přínosných informačních materiálů a webinářů. Vlastním odborným rozvojem se ve skutečnosti zabývá i sama generální ředitelka, která pravidelně navštěvuje oborové konference a výstavy, komunikuje se svými zahraničními

kolegy, sleduje celosvětové tendence a nejlepší zkušenosti v oblasti cestovního ruchu. Klíčové získané informace následně sděluje mezi všemi zaměstnanci společnosti, a tak pravděpodobně přispívá k celofiremnímu rozvoji.

Pracovní atmosféra v kolektivu se charakterizuje jako pozitivní až přátelská. Za účelem jejího zajištění a dodržení se ve společnosti pravidelně organizují aktivity pro zábavu a volný čas. Jedná se totiž o kolektivní oslavy státních svátků a narozenin jednotlivých zaměstnanců, návštěvu hokejových zápasů, společné zimní výlety do přírody či k moři. K těsnější interakci zaměstnanců a jejich neustále vzájemné komunikaci přispívá skutečná organizace samotného pracovního procesu probíhajícího v moderní kanceláři s otevřeným prostorem. Všichni jednotlivci tedy působí jako celek při uspokojení zákaznických potřeb a snaží se společným úsilím naplňovat misi společnosti, která předpokládá organizaci nejlepších momentů života jednotlivců.

2.6.6 Procesy

Za klíčový proces společnosti SunTA se považuje komplexní řízení zákaznických objednávek od okamžiku jejich vzniku až po vrácení jednotlivců domů, který se v zásadě skládá ze celé řady procesů menších. Proces začíná přijetím jednotlivé zákaznické objednávky obchodním manažerem, která se většinou odesílá přes dříve zmíněné prostředky komunikace na dálku, popřípadě přímo v kanceláři společnosti v rámci osobního setkání. Zpracováním objednávek od klíčových stávajících zákazníků se zabývá generální ředitelka samostatně, kterou kontaktují přímo na její vlastní e-mail či telefonní číslo. Ke kategorii klíčových zákazníků přitom patří veškeré osoby, které přinesly společnosti souhrnné tržby ve výši 750 tisíc rublů a více, popřípadě jednotlivci na rozhodnutí generální ředitelky mající potenciál stanovená kritéria splnit. Po přijetí objednávky obchodní manažer či generální ředitelka identifikuje hlavní zákaznické potřeby, které se stanou klíčovým podkladem pro návrh vhodných variant cestování. Vyhledávání jednotlivých cestovních služeb a zájezdů se uskutečňuje v elektronických databázích cestovních kanceláří, které se tvoří speciálně pro jejich partnerské cestovní agentury a obsahují celou aktuální cestovní nabídku. Dále se potenciálními zákazníky prvotně navrhuje řada alternativních variant za účelem upřesnit jejich individuální požadavky, a tak relevantně nasměrovat další vyhledávání. V této části procesu je jasné vidět prostor pro zlepšení, protože se v důsledku ručního zpracování a odesílání variant

zájezdů zákazníkům zvyšuje celková časová potřeba na vyřízení jednotlivé objednávky v porovnání s e-shopem či elektronickou databází, kde by uživatelé byli schopni samostatně prohlížet a vybírat si nejvhodnější varianty podle vlastních požadavků a potřeb. V případě zákaznické nespokojenosti s hotovými cestovními balíčky se navrhuje vytvořit zájezd na míru jejich potřeb z kombinace jednotlivých cestovních služeb stejného dodavatele, a taktéž různých cestovních kanceláří. Jakmile optimální varianta zájezdu z pohledu veškerých cestovních podmínek a ceny bude vybrána, mezi stranami se uzavírá smlouva obsahující osobní údaje všech spolucestujících, kompletní charakteristiku zájezdu, platební podmínky apod. Pak obchodní manažer schvaluje platbu celkové částky či její části stanovené smlouvou a rezervuje zvolený zájezd v databázi příslušné cestovní kanceláře, o čemž se zákazníci okamžitě informují. Následně společnost zabezpečuje pro zákazníky veškeré doplňkové služby nezbytné pro úspěšnou realizaci jejich zájezdů. Jedná se o vyřešení vízových a jiných úředních záležitostí, zajištění pojištění, přípravu veškerých dokumentů potřebných pro cestování, které se konečně jim odesílají za tři až deset dnů do data odjezdu. V průběhu samotných zájezdů společnost zůstává se zákazníky v neustálém kontaktu za účelem poradenství a pomoci při vzniku případných komplikací, které se však řeší příslušnými cestovními kanceláři. Proces řízení zákaznických objednávek se tedy považuje za proces vysoce rozmanitý, jehož průběh se může lišit od zákazníka k zákazníkovi, a zároveň proces komplexní, protože právě přes společnost SunTA potenciální zákazníci mohou zajistit tzv. dovolenou na klíč a nemusí se totiž obracet na třetí stranu.

Pro informační podporu procesu řízení zákaznických objednávek společnost momentálně využívá úzce zaměřený podnikový informační systém ruského původu 1C:Podnik 8. Cestovní agentura (rusky 1C:Предприятие 8. Турагентство), který je určen speciálně cestovní agentury. Ke hlavním funkcím systému patří tvorba databáze stávajících a potenciálních zákazníků, sledování jejich zájezdů a veškerých dalších aktivit, evidence objednávek, kalkulace produktů a služeb, generování smluvních dokladů, vystavování faktur, řízení vztahů s dodavateli a partnery, a taktéž pokročilý reporting. Lze totiž vybraný informační systém ve společnosti považovat za zcela vhodný a odpovídající jejím potřebám jakožto cestovní agentury.

Dalším důležitým procesem společnosti SunTA je navázání partnerských vztahů s potenciálními dodavateli, respektive cestovními kanceláři, čímž se zabývá generální

ředitelka. Za hlavní důvod partnerství s další cestovní kanceláří se většinou považuje potřeba získat přístup k jeho cestovním destinacím. Před oslovením jednotlivé cestovní kanceláře se na základě veřejně dostupných informací posuzuje její vhodnost podle řady kritérií vybraných generální ředitelkou, k nimž patří současná nabídka cestovních destinací, výše provizní odměny, počet partnerských cestovních agentur v Jekatěrinburgu a nejbližších městech, a taktéž celková pověst v odvětví cestovního ruchu. V případě vhodnosti jednotlivého dodavatele společnost na jeho webové stránce vyplňuje formulář speciálně určený pro cestovní agentury, popřípadě se domlouvá o osobním setkání s jeho představitelem, kde se vyjednávají veškeré detaily a podmínky potenciálního partnerství. Dále již sama cestovní kancelář hodnotí společnost SunTA jako obchodního partnera pro zprostředkování její nabídky jednotlivých cestovních služeb a zájezdů, a pak se rozhoduje buď o uzavření partnerské smlouvy, anebo odmítnutí žádosti o partnerství.

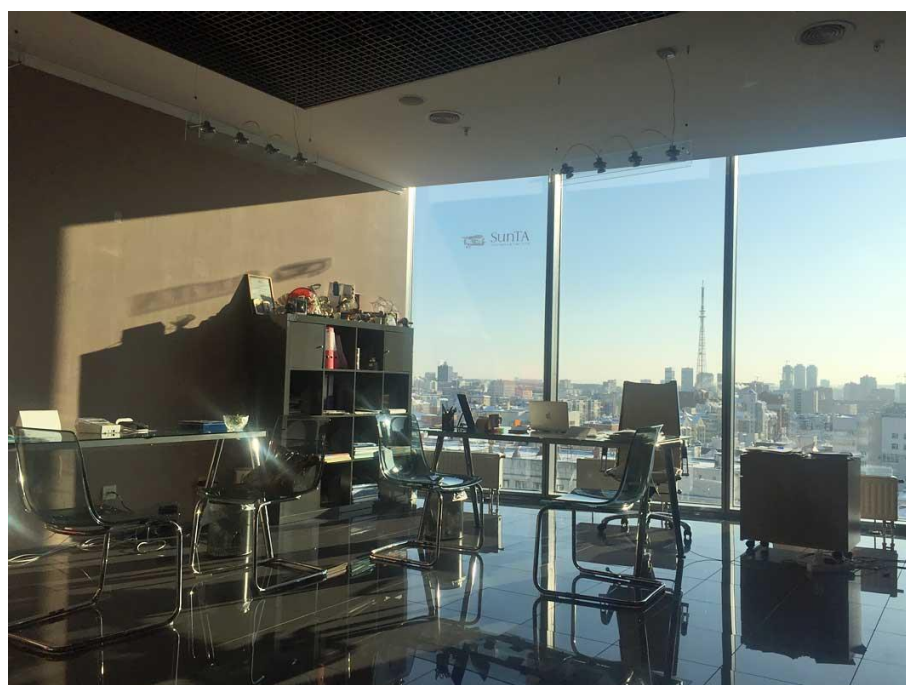
2.6.7 Materiální prostředí

Společnost SunTA klade v dostatečné míře velký důraz na materiální prostředí vlastních poskytovaných služeb. Kancelář společnosti se nachází v největším business centru Jekatěrinburgu s vlastním parkovištěm v centrální části města, což umožňuje potenciálním zákazníkům rychle a bezproblémově tam cestovat. Návštěvníkům kanceláře a zaměstnancům společnosti se naskytuje pěkný a inspirující výhled na město ze jejích oken, který se znázorňuje na obrázku č. 8.

Interní interiér kanceláře je vyplněn ve stejných barvách jako logo společnosti, a celkem odpovídá jejímu firemnímu designu. Na zdi kanceláře visí inspirující obrázky na téma cestování, a také řada kvalifikačních certifikátů přesvědčujících zákazníky o důvěryhodnosti a spolehlivosti cestovní agentury. V kanceláři se kromě pracovních míst všech šesti zaměstnanců nachází čekárna, kde návštěvníci mohou odpočinout a dát si horký nápoj se sladkostmi. Vedle čekárny lze najít i dětský koutek pro mladší cestující. Kancelář společnosti se uvádí na obrázku č. 9. I když má kancelář zcela příjemný vzhled, měla by společnost věnovat větší pozornost její organizaci a vnitřnímu pořádku. V důsledku nedostatku úložných prostorů v kanceláři některé věci mohou zbytečně ležet jak na pracovních stolech, tak na podlaze, což pravděpodobně odvádí pozornost zaměstnanců v průběhu práce a nepříznivě působí na zákaznické dojmy.



Obrázek č. 8: Výhled z okna kanceláře společnosti SunTA
(Zdroj: SunTA, 2021)



Obrázek č. 9: Interiér kanceláře společnosti SunTA
(Zdroj: SunTA, 2021)

2.7 SWOT analýza

V této části diplomové práce se na základě dříve realizovaných analýz externích a interních faktorů společnosti SunTA provádí výsledná analýza SWOT, která shrnuje klíčové zjištěné poznatky a slouží jako důležitý podklad k následné tvorbě východisek pro návrh marketingové strategie. V příloze č. 1 se nachází matice SWOT analýzy, do níž se shrnují hlavní silné stránky společnosti, její slabá místa, příležitosti pro růst a potenciální hrozby, které se dále označují jako kategorie a stávají se podkladem pro hodnocení interních a externích faktorů. Každému faktoru se přiřazuje určitá váha, která vyjadřuje jeho důležitost v jednotlivých kategoriích. Celkový součet vah se přitom rovná 1. Příslušnými váhami se označují:

- 0,15 – nejvíce důležité faktory;
- 0,1 – středně důležité faktory;
- 0,05 – málo důležité faktory.

Dále na stupnici od 1 do 5 probíhá hodnocení jednotlivých faktorů. V případě silných stránek společnosti a jejích příležitostí pro růst se hodnotou 1 označuje nejnižší spokojenost s jednotlivým faktorem, zatímco hodnota 5 znamená nejvyšší spokojenost. Naproti tomu se hodnotou 1 v případě slabých stránek společnosti a hrozeb označuje nejnižší nespokojenost s jednotlivým faktorem, zatímco hodnota 5 znamená nejvyšší nespokojenost. Následně se vypočítávají součiny vah a hodnocení jednotlivých faktorů, jejichž součet vyjadřuje výslednou hodnotu celé kategorie. Jakmile budou zjištěny výsledné hodnoty všech kategorií, vypočítává se celkový součet interních faktorů a externích faktorů, který vstupuje do kalkulace bilance SWOT analýzy podle vzorce č. 1:

$$\text{Balance} = \text{IFE} - \text{EFE}, \quad (1)$$

kde:

- Balance – rozdíl mezi výslednými hodnotami interních faktorů a externích faktorů;
- IFE – výsledná hodnota interních faktorů;
- EFE – výsledná hodnota externích faktorů.

Hodnota bilance umožní vybrat relevantní směr pro návrh marketingové strategie společnosti SunTA. Samotné interní a externí faktory se uvádějí v tabulkách č. 8 až 11.

2.7.1 Hodnocení silných stránek

Za klíčové silné stránky společnosti SunTA se považují dva konkrétní faktory, totiž její schopnost organizovat dovolenou na míru individuálních zákaznických požadavků a potřeb a poskytování veškerých nezbytných cestovních služeb a zajištění dovolené na klíč, které oba získaly výsledné hodnocení ve výši 0,75. Uvedené faktory slouží jako významné konkurenční výhody společnosti, což si ve skutečnosti zcela uvědomuje a staví na nich vlastní marketingovou činnost, zejména positioning.

Tabulka č. 8: Hodnocení silných stránek společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Výsledná hodnota
Schopnost organizace dovolené na míru individuálních zákaznických požadavků a potřeb	0,15	5	0,75	4,45
Poskytování veškerých nezbytných cestovních služeb a zajištění dovolené na klíč	0,15	5	0,75	
Rozmanitá produktová nabídka z pohledu jak cestovních destinací, tak typů zájezdů	0,15	4	0,6	
Dlouholeté zkušenosti generální ředitelky v oblasti cestovního ruchu	0,1	5	0,5	
Poskytování zákazníkům možnosti kontaktování kdykoliv a přes jakékoliv komunikační prostředky	0,1	4	0,4	
Loajální tým vysoce kvalifikovaných zaměstnanců	0,1	4	0,4	
Kancelář v centru Jekatěrinburgu s vlastním parkovištěm	0,05	5	0,25	
Unikátní nabídka železničního zájezdu z Moskvy do Vladivostoku	0,05	5	0,25	
Stabilní růst tržeb (do doby šíření virové choroby covid-19)	0,05	4	0,2	
Jednotný firemní styl veškerých propagačních materiálů	0,05	3	0,15	
Pozitivní až přátelská pracovní atmosféra v kolektivu	0,05	4	0,2	

Dalším faktorem s poměrně vysokou váhou je rozmanitost produktové nabídky z pohledu jak cestovních destinací, tak typů zájezdů, který na rozdíl od dvou dříve uvedených získává nižší hodnocení spočívající ve výši 4, tzn. momentálně neodpovídá požadavkům společnosti v plné míře. Hlavním důvodem je současná absence partnerských smluv s cestovními kancelářemi, které se primárně zaměřují na zájezdy do Číny, tzn. produktová nabídka společnosti se omezuje na klasické turistické atrakce na území tohoto státu, nikoliv na specifitější cestovní destinace, a proto by měla být rozšířena a prohloubena prostřednictvím navázání nově navázaných obchodních vztahů.

2.7.2 Hodnocení slabých stránek

Vzhledem k neustále rostoucí popularitě Číny mezi zákazníky společnosti SunTA její hlavní slabou stránkou je absence partnerských smluv s cestovními kancelářemi, které se primárně zaměřují na zájezdy do této cestovní destinace. S tímto ve značné míře souvisí nižší současná spokojenost generální ředitelky s rozmanitostí produktové nabídky společnosti. Za účelem eliminovat toto slabé místo by tedy měla společnost v nejbližší době navázat partnerské vztahy s cestovními kancelářemi, jejichž primární cestovní destinací je Čína, což pravděpodobně přispěje k nalezení variant zájezdů nejlépe odpovídajících individuálním požadavkům a potřebám zákazníků.

Za další slabé místo společnosti se považuje její významná závislost na stávajících zákaznících, kteří generují přibližně 78 % jejich celkových ročních tržeb. V případě, že se část stávajících zákazníků rozhodne o změně cestovní agentury, bude ve značné míře ohrožena obchodní činnost společnosti SunTA. Za účelem tuto závislost zmírnit by měla společnost jednak intenzifikovat vlastní úsilí o přilákání nových zákazníků, jednak udržovat stávající prostřednictvím poskytování určitých výhod uspokojujících jejich požadavky a potřeby, které budou dále zjištěny v rámci dotazníkového šetření zaměřeného na hodnocení kvality poskytovaných služeb společnosti.

Zároveň ke slabým místům společnosti patří její závislost na partnerských cestovních kancelářích z pohledu produktové nabídky a cen, což je však obecným jevem pro všechny cestovní agentury definujícím specifikum jejich obchodní činnosti. Nicméně se v případě společnosti SunTA závislost na dodavatelích navíc posiluje jejich relativně nízkým počtem. Kdyby jedna z cestovních kanceláří ukončila partnerské vztahy se společností

SunTA, významně by se ohrozila rozmanitost její produktové nabídky. Navázáním partnerských vztahů s dalšími cestovními kanceláři by totiž přispěla ke řešení i tohoto problému.

Tabulka č. 9: Hodnocení slabých stránek společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Výsledná hodnota
Absence partnerských smluv s cestovními kanceláři zaměřujícími se na zájezdy do Číny	0,15	5	0,75	3,85
Významná závislost na stávajících zákaznících	0,15	4	0,6	
Závislost společnosti jakožto cestovní agentury na partnerských cestovních kancelářích z pohledu produktové nabídky a ceny	0,1	5	0,5	
Nemoderní a vizuální nepřitažlivá webová stránka obsahující neaktuální či chybějící informace	0,1	4	0,4	
Absence formálně definované vize a korporátní strategie	0,1	4	0,4	
Nevhodný targeting z pohledu lokality zákazníků	0,1	4	0,4	
Absence e-shopu či elektronické databáze kompletní produktové nabídky na webové stránce	0,1	4	0,4	
Relativně nevhodná segmentace zákazníků z hlediska věkového rozložení zákazníků	0,05	3	0,15	
Absence partnerských smluv s největšími (resp. nejspolehlivějšími) cestovními kanceláři Ruska	0,05	2	0,1	
Nesledování finanční ani komunikační efektivity propagačních aktivit	0,05	2	0,1	
Stejný positioning pro všechny zákaznické segmenty	0,05	1	0,05	

2.7.3 Hodnocení příležitostí

Jako významná příležitost pro rozvoj společnosti SunTA se označuje tendence stabilního růstu průměrných výdajů ruských obyvatel na letní dovolenou v posledních letech. Letní období se cestovními kancelářemi a cestovními agenturami považuje za hlavní turistickou sezonu, která generuje přibližně 85 až 90 % objemu prodeje. Zvýšení průměrných výdajů ruských obyvatel může mít za následek pro společnost jednak zvýšení jejich celkových ročních tržeb, jednak růst zisku vzhledem k vyšším provizím od cestovních kanceláří.

Tabulka č. 10: Hodnocení příležitosti pro růst společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin	Výsledná hodnota
Stabilní růst průměrných výdajů ruských obyvatel na letní dovolenou (do doby šíření virové choroby covid-19)	0,15	5	0,75	4,25
Posílení diplomatických vztahů mezi Ruskem a Tureckem jakožto oblíbené cestovní destinace ruských obyvatel	0,15	5	0,75	
Rozvoj domácího cestovního ruchu na poloostrově Krym	0,1	5	0,5	
Zvýšení objemu domácího cestování mezi ruskými obyvateli	0,1	5	0,5	
Zvýšení počtu zájezdů mezi zákazníky cestovních kanceláří a cestovních agentur	0,1	4	0,4	
Snížení počtu konkurenčních cestovních agentur	0,1	4	0,4	
Rozšiřování elektronického obchodování ze strany cestovních kanceláří a cestovních agentur	0,1	4	0,4	
Zvýšení průměrné délky letní dovolené ruských obyvatel	0,05	3	0,15	
Vývoj úzce zaměřených elektronických cestovních fór a blogů	0,05	3	0,15	
Vládní podpůrná opatření pro zmírnění dopadu virové choroby covid-19 na průmysl a podnikání	0,05	3	0,15	
Federální projekt pro podporu a rozvoj cestovního ruchu v Rusku	0,05	2	0,1	

Rovněž k významným příležitostem patří posílení diplomatických vztahů mezi Ruskem a Tureckem, které se považuje za nejoblíbenější cestovní destinace ruských obyvatel. Za účelem využití této příležitosti by se měla společnost SunTA ve vlastní marketingové činnosti, zejména positioningu, opírat o zprostředkování cestovní nabídky partnerské cestovní kanceláře Anex Tour, která je momentálně klíčovým celosvětovým organizátorem zájezdů do Turecka.

V neposlední řadě příležitost pro společnost představuje posílení domácího cestovního ruchu na poloostrově Krym a v Rusku celkem. Vzhledem k aktuálnímu omezení volného lidského pohybu mezi jednotlivými státy v důsledku celosvětového šíření virové choroby covid-19 by měla společnost SunTA disponovat nabídkou cestovních zájezdů i do vybraných regionů Ruska, především prokazujících tendenci k růstu popularity mezi ruskými obyvateli.

2.7.4 Hodnocení hrozeb

V největší míře se společnost SunTA ohrožuje dvěma faktory vnějšího prostředí. I když má šíření virové choroby covid-19 v zásadě dočasný charakter, společnost by měla brát v úvahu obavy potenciálních cestujících před budoucími zájezdy do států nejvíce postižených samotnou nákazou v době, když se rozvolní svobodný lidský celosvětový pohyb. Jedná se především o Čínu, Španělsko a Itálii, které mají v dostatečné míře velký souhrnný podíl na celkových ročních tržbách společnosti spočívající ve výši 42 %.

Další významnou hrozbou pro společnost je současná tendence preferování ruskými obyvateli samostatné organizace cestovních zájezdů přes úzce zaměřené elektronické servisy, která se neustále posiluje. Náležitou reakcí společnosti by měla být expanze na elektronické prostředí, respektive založení a implementace e-shopu, aby byla schopna přizpůsobit vlastní obchodní činnost potřebám zákazníků ve flexibilním a přehledném výběru cestovních zájezdů.

Zároveň důležitou hrozbou pro společnost představuje řada ekonomických faktorů, a to především snížení reálných důchodů obyvatelstva Ruska, depreciace ruského rublu vůči zahraničním měnám a dlouhodobá ekonomická krize ve státu. Za účelem eliminovat vliv těchto vnějších hrozeb by nabídka zájezdů společnosti měla obsahovat varianty cestovních služeb a zájezdů, které jsou dostupné pro různé vrstvy obyvatelstva.

Tabulka č. 11: Hodnocení potenciálních hrozeb společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin	Výsledná hodnota
Dočasné omezení celosvětového cestování v důsledku šíření virové choroby covid-19	0,15	5	0,75	4,1
Vývoj elektronických cestovních servisů pro samostatnou organizaci zájezdů	0,15	5	0,75	
Snížení reálných důchodů obyvatelstva Ruska	0,15	4	0,6	
Depreciace ruského rublu vůči zahraničním měnám	0,1	5	0,5	
Snížení objemu zahraničního cestování mezi ruskými obyvateli	0,1	4	0,4	
Snížení počtu cestovních kanceláří jakožto potenciálních dodavatelů cestovních agentur	0,1	2	0,2	
Politické napětí mezi Ruskem a státy Západního světa a potenciální zpřísnění vzájemných omezujících opatření	0,05	4	0,2	
Nízké bariéry vstupu do odvětví pro cestovní agentury	0,05	4	0,2	
Dlouhodobá ekonomická krize v Rusku	0,05	4	0,2	
Zrušení pravidelných letů do Egypta	0,05	3	0,15	
Posílení tendence trávení letní dovolené doma, popřípadě na chatě či chalupě	0,05	3	0,15	

2.7.3 Kalkulace bilance SWOT analýzy

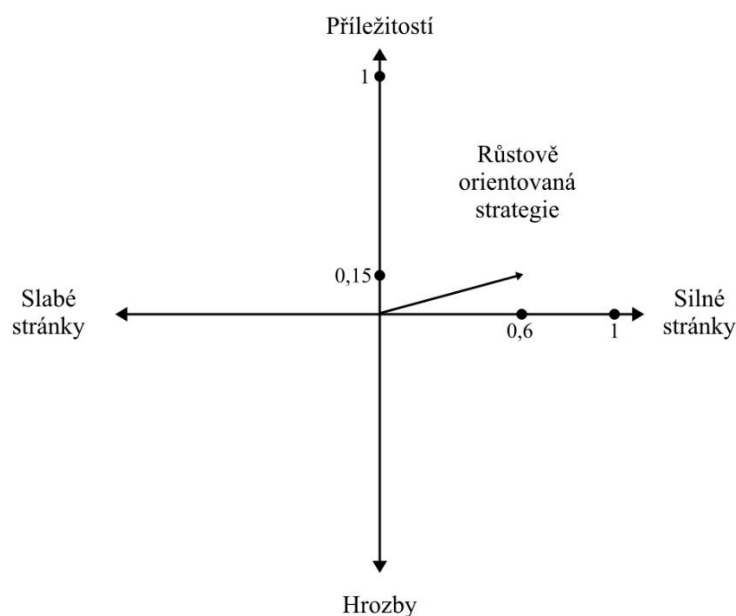
Na základě provedených hodnocení interních a externích faktorů se vypočítává výsledná hodnota bilance SWOT analýzy, která umožňuje zvolit relevantní směr pro návrh marketingové strategie společnosti SunTA. V tabulce č. 12 se nacházejí číselné výsledky SWOT analýzy, respektive výsledné hodnoty analýzy silných stránek společnosti, jejích slabých míst, příležitostí a hrozeb, a taktéž následný výpočet bilance.

Tabulka č. 12: Výsledky SWOT analýzy společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Interní faktory (IFE)		Externí faktory (EFE)	
Položka	Hodnota	Položka	Hodnota
Silné stránky	4,45	Příležitosti	4,25
Slabé stránky	3,85	Hrozby	4,1
Součet	8,3	Součet	8,35
Rozdíl	0,6	Rozdíl	0,15
Balance = IFE – EFE = 8,15 – 8,35 = -0,05			

Záporný výsledek balance znamená, že se společnost SunTA musí zaměřit zejména na posilování vlastní pozice v oblasti externích faktorů, a to obzvláště příležitostí, jelikož jejich výsledná hodnota převyšuje hodnotu hrozeb. Zároveň je pro společnost vhodné aktivně využívat vlastní silné stránky, které taktéž převažují nad slabými. Na základě zjištěných hodnot se volí růstově orientovaná strategie, která předpokládá využití silných stránek společnosti a jejích externích příležitostí. S ohledem na blízkost hodnoty balance k nule se však doporučuje navrhnout opatření vztahující se jak k eliminaci slabých stránek společnosti, tak ke zmírnění dopadu jednotlivých odhalených hrozeb. Na grafu č. 9 se zobrazuje strategická pozice společnosti za využití kartézského grafu.



Graf č. 9: Strategická pozice společnosti SunTA na základě SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.8 Dotazníkové šetření

V této části diplomové práce se provádí dotazníkové šetření zaměřené na hodnocení kvality služeb společnosti SunTA z pohledu jejích zákazníků. Vzhledem k charakteru obchodní činnosti společnosti, která v zásadě spočívá v poskytování služeb, její úspěšnost na trhu a konkurenceschopnost ve značné míře závisí na jejich kvalitě. Pojmem kvalita se v tomto případě označuje rozdíl mezi skutečným hodnocením (resp. vnímáním) služeb společnosti jejími zákazníky a jejich původními očekáváním. Přitom je kvalita služeb zřejmě komplexním jevem, který se skládá z celé řady příslušných faktorů. Hodnocení kvality služeb proběhne prostřednictvím dotazníkového šetření, které umožní získat potřebné informace přímo od zákazníků společnosti jakožto potenciálních respondentů. Získané informace se stanou klíčovým podkladem pro návrh opatření vedoucích ke zmenšení rozdílů mezi očekáváním a vnímáním jednotlivých faktorů, potažmo zvýšení celkové kvality služeb společnosti SunTA.

2.8.1 Metodologie

Za hlavní cíl tohoto dotazníkového šetření se považuje hodnocení kvality poskytovaných služeb společnosti SunTA z pohledu jejích zákazníků za účelem vytvořit podklady pro následný návrh marketingové strategie. Hodnocení kvality služeb bude realizováno na základě modelu SERVQUAL, který se zaměřuje na zjištění velikosti rozdílů mezi skutečným vnímáním služeb společnosti jejími zákazníky a jejich původními očekáváním. Jedná se totiž o Mezeru 5 uvedenou na obrázku č. 5 v teoretické části této diplomové práce, kterou lze považovat za klíčovou a nejvíce důležitou pro společnost z celého modelu, protože znázorňuje celkovou skutečnou spokojenost zákazníků s kvalitou jejích služeb celkem a jednotlivými zkoumanými faktory.

Jako metodika hodnocení kvality služeb se volí dotazníkové šetření, které umožní získat potřebné informace přímo od zákazníků společnosti, a následně je relativně rychle a nenáročně zpracovat. Za respondenty šetření se totiž považují zákazníci společnosti SunTA, kteří budou osloveni strukturovaným dotazníkem, jehož otázky vyžadují jejich hodnocení vlastních očekávání a skutečného vnímání jednotlivých faktorů kvality služeb. Základní soubor respondentů přitom tvoří pouze ti zákazníci, kteří aspoň jednou v roce 2020 uzavřeli cestovní smlouvu se společností SunTA, respektive využili její služby.

Takovým způsobem se v zásadě zabezpečuje validita dat v rámci šetření, protože právě tito zákazníci jsou schopni v největší míře relevantně ohodnotit aktuální kvalitu služeb společnosti, tzn. v době celosvětového šíření virové choroby covid-19. Velikost základního souboru respondentů se rovná 287 osobám. Podle vzorce č. 2 se dále vypočítává požadovaná návratnost, respektive minimální počet vrácených dotazníků, který umožní vyvodit relevantní a spolehlivé závěry šetření:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} * 100 \% = \frac{287}{1 + 287(0,05)^2} * 100 \% = 168, \quad (2)$$

kde:

- n – minimální velikost výběrového souboru;
- N – velikost základního souboru;
- e – mezní chyba ve výši 0,05 při požadované úrovni přesnosti 95 %.

Při základním souboru ve výši 287 osob a požadované úrovni přesnosti se minimální počet vrácených dotazníků má rovnat 168.

Zákazníkům společnosti SunTA budou z firemního e-mailu poslány dotazníky v podobě elektronických formulářů, které jsou vytvořeny za využití internetové platformy Google Forms. Příklad dotazníku se nachází v příloze č. 2, přičemž všechny otázky byly přeloženy do češtiny za účelem lepší přehlednosti a pochopitelnosti. Bezprostředně před distribucí dotazníků všechny otázky byly vyhodnoceny generální ředitelkou společnosti a jejím obchodním ředitelem a upraveny tak, aby byly jednoznačně a srozumitelně naformulovány z pohledu zákazníků, čímž se v určité míře zajistila reliabilita dat. Samotné otázky se vztahují k hodnocení jednotlivých faktorů kvality služeb společnosti SunTA, jejichž souhrn byl vytvořen primárně na základě tradiční verze modelu SERVQUAL, a taktéž s ohledem na řadu vědeckých výzkumů úzce zaměřených na hodnocení kvality služeb cestovních agenturách. Některé faktory kvality služeb však byly sloučeny s jinými z důvodu jejich relativní podobnosti. Jako příklad může sloužit faktor Individuální přístup k zákazníkovi složený ze dvou faktorů tradiční verze modelu SERVQUAL, které se týkají individuálního přístupu k potenciálním zákazníkům jednak ze strany společnosti celkem, jednak ze strany jednotlivých zaměstnanců. Vybrané a dále uvedené faktory kvality služeb budou ohodnoceny na pětibodové stupnici ve vztahu k vlastnímu skutečnému vnímání zákazníkyně společnosti a jejich původním očekáváním:

- Vhodná lokalita kanceláře;
- Prostorná kancelář;
- Příjemný vzhled kanceláře a jejího interiéru;
- Modernost vybavení kanceláře (ve smyslu stavu zařízení a nábytku);
- Příjemný vzhled zaměstnanců;
- Vizuální přitažlivost a srozumitelnost tištěných materiálů;
- Aktuálnost a úplnost informací o cestovních službách;
- Poskytování definovaných, respektive právě slibovaných cestovních služeb;
- Poskytování cestovních služeb v dohodnutém časovém rámci;
- Dostatek času věnovaného zákazníkovi;
- Komunikace se zákazníkem v průběhu celého procesu poskytování cestovních služeb;
- Rychlost reakce na žádosti zákazníka a změny jeho požadavků;
- Dostupnost zaměstnanců v případě potřeby;
- Vstřícnost zaměstnanců;
- Zdvořilost zaměstnanců;
- Odbornost a důvěryhodnost zaměstnanců;
- Individuální přístup k zákazníkovi.

Rovněž lze na konci dotazníku najít několik otázek, které se týkají osobních charakteristik respondentů, respektive lokality jejich trvalého bydliště, věku, preferovaného typu dovolené, a taktéž počtu spolucestujících, v němž jednotlivci nejčastěji cestují. Osobní informace o respondentech budou využity primárně při návrhu segmentace společnosti. V rámci tohoto dotazníkového šetření však nebudou zkoumány korelační vztahy mezi osobními charakteristikami respondentů a jejich hodnocením jednotlivých faktorů, protože v tuto chvíli je mnohem důležitější získat celkový přehled o skutečné míře zákaznické spokojenosti s kvalitou služeb společnosti. V případě potřeby se může společnost při marketingovém rozhodování opírat o příslušné průzkumy Ruského centra průzkumu veřejného mínění, které zjišťuje a sleduje vzájemnou závislost mezi osobními charakteristikami respondentů a jejich cestovními preferencemi, a to na základě výrazně většího souboru respondentů, což v zásadě zabezpečuje spolehlivost dat a jejich praktickou využitelnost.

Dotazníkové šetření probíhalo od 01.03.2021 do 31.03.2021. Od zákazníků společnosti se vrátilo zpět pouze 33 vyplněných dotazníků, tzn. výsledná kalkulovaná návratnost se rovná 11,5 %. Relativně nízká návratnost v průběhu šetření zákazníků se považuje za zcela obecný jev, a proto se následující analýza uskuteční právě na základě 33 vrácených dotazníků, a její výsledky dále budou aplikovány na všechny zákazníky společnosti. Nicméně se v následujících obdobích doporučuje podobné šetření zopakovat jednak za účelem sledování dynamiky zákaznického hodnocení jednotlivých faktorů kvality služeb, jednak pro získání aktuálnějších a spolehlivějších údajů.

2.8.2 Analýza a diskuse výsledků

V rámci tohoto dotazníkového šetření se od respondentů vyžadovalo hodnocení jejich původních očekávání ve vztahu k jednotlivým faktorům kvality služeb společnosti SunTA, a taktéž jejich skutečného vnímání těch samých faktorů. Za účelem následného hodnocení jednotlivých faktorů na základě zjištěných údajů budou vypočítány rozdíly mezi jejich průměrnými hodnotami očekávání a vnímání. V tabulce č. 13 se nachází výsledky dotazníkového šetření, respektive průměrné hodnoty ukazatelů očekávání a vnímání jednotlivých faktorů, a taktéž výše zmíněného rozdílu. Jednotlivé faktory byly sestupně seřazeny na základě jejich hodnoty rozdílu mezi původními očekáváními a vnímáním. Sloupce tabulky se označuje prvním písmenem příslušného ukazatele očekávání (O) a vnímání (V), popřípadě rozdílu mezi nimi (V-O). Celková průměrná hodnota vnímání dosahuje výše 4,3, což znamená v dostatečné míře vysokou spokojenost zákazníků společnosti s kvalitou jejích služeb. Kladná hodnota rozdílu mezi celkovými hodnotami původních očekávání a skutečného vnímání též přesvědčuje o poměrně dobré kvalitě poskytovaných služeb ve společnosti. Na základě výsledných hodnocení jednotlivých faktorů kvality služeb lze přitom vymezit dvě příslušné skupiny, které budou označeny stejným způsobem jako v tradiční verzi modelu SERVQUAL:

- Faktory s ideální kvalitou, tzn. hodnota skutečného vnímání převyšuje hodnotu původních očekávání, totiž je rozdíl kladný;
- Faktory s nepřijatelnou kvalitou, tzn. hodnota původních očekávání převyšuje hodnotu skutečného vnímání, totiž je rozdíl záporný.

Tabulka č. 13: Hodnocení kvality služeb společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	O	V	V-O
Příjemný vzhled zaměstnanců	3,3	4,2	0,9
Zdvořilost zaměstnanců	3,7	4,6	0,9
Prostorná kancelář	3,1	3,9	0,8
Dostatek času věnovaného zákazníkovi	3,8	4,5	0,7
Modernost vybavení kanceláře	4,0	4,6	0,6
Vhodná lokalita kanceláře	4,2	4,7	0,5
Rychlost reakce na žádosti zákazníka a změny jeho požadavků	3,6	4,1	0,5
Příjemný vzhled kanceláře a jejího interiéru	3,7	4,1	0,4
Dostupnost zaměstnanců v případě potřeby	4,2	4,5	0,3
Komunikace se zákazníkem v průběhu celého procesu poskytování cestovních služeb	4,1	4,3	0,2
Individuální přístup k zákazníkovi	4,7	4,8	0,1
Vstřícnost zaměstnanců	4,3	4,2	-0,1
Poskytování definovaných, respektive právě slibovaných cestovních služeb	4,9	4,6	-0,3
Vizuální přitažlivost a srozumitelnost tištěných materiálů	4,1	3,7	-0,4
Odbornost a důvěryhodnost zaměstnanců	4,9	4,3	-0,6
Poskytování cestovních služeb v dohodnutém časovém rámci	4,8	4,1	-0,7
Aktuálnost a úplnost informací o cestovních službách	4,8	3,9	-0,9
CELKOVÉ PRŮMĚRNÉ HODNOTY	4,1	4,3	0,2

2.8.2.1 Faktory s ideální kvalitou

Faktory ve skupině s ideální kvalitou se považují za silné stránky společnosti SunTA, protože jsou ve skutečnosti realizovány lepším způsobem ve srovnání s původními očekáváními zákazníků, což přispívá ke zvýšení jejich celkové spokojenosti s kvalitou služeb. Především se jedná o příjemný vzhled zaměstnanců společnosti a jejich zdvořilost, což zákazníci vysoce oceňují, i když původně neočekávali tak vysokou úroveň těchto faktorů. Ve skutečnosti se oba tyto faktory ve společnosti formálně neregulují, tzn. zaměstnanci na podvědomé úrovni chápou, jak by měli vypadat a chovat se

k zákazníkům, aby udělali příjemný dojem a v největší míře uspokojili jejich komunikační potřeby. Dostatek času věnovaného zákazníkovi je dalším faktorem s velkým kladným rozdílem mezi původními očekáváním a skutečným vnímáním, což odrazí vysokou zákaznickou spokojenost s tím, jak se společnost k nim chová z pohledu času. Generální ředitelka společnosti se snaží dbát o věnování právě takového množství času jednotlivým zákazníkům, které je nutné pro nalezení optimální varianty zájezdu a cestovních služeb, a prosazuje tento přístup mezi všemi zaměstnanci, zejména obchodními manažery.

Řada dalších faktorů v této skupině se vztahuje ke kanceláři společnosti. Jedná se především o prostornost kanceláře, v níž se nacházejí pracovní místa jednotlivých zaměstnanců, čekárna pro zákazníky a dětský koutek pro mladší cestující. Návštěvníci kanceláře rádi využívají možnost odpočinout v čekárně a dat si horký nápoj se sladkostmi, popřípadě nechat své děti v dětském koutku v průběhu vyjednávání o zájezdech a cestovních službách, což je příjemně překvapuje vzhledem k relativně nízké hodnotě původních očekávání ve vztahu k tomuto faktoru. Oproti tomuto faktoru se vyššího hodnocení jak očekávání, tak vnímání dosáhlo moderní vybavení kanceláře společnosti ve smyslu stavu zařízení a nábytku. Vysoká zákaznická spokojenost se pravděpodobně odůvodňuje dodržováním dobrého stavu nábytku ve společnosti a jeho pravidelným obnovením, a taktéž disponováním firemními počítači jedné z nejlepších světových značek. S oběma těmito faktory v určité míře souvisí příjemný vzhled kanceláře a jejího interiéru, jehož průměrné hodnocení vnímání ve výši 4,1 i přes kladnou hodnotu rozdílu ukazuje na přítomnost určitého prostoru pro zlepšení, což může být spojeno s dříve zmíněným nedostatkem úložných prostorů ovlivňujícím celkové zákaznické dojmy o průběhu jednání se společností. Vysokou průměrnou hodnotu vnímání získal další faktor vztahující se ke kanceláři společnosti, respektive její lokalita, která se považuje za dost vhodnou. Společnost SunTA sídlí v největším business centru Jekatěrinburgu v centru města, které disponuje vlastním parkovištěm, a tak se umožňuje zákazníkům rychle a bezproblémově dostat do kanceláře jak vlastním autem, tak městskou hromadnou dopravou.

Stejnou hodnotu rozdílu jako lokalita kanceláře získala rychlost reakce na žádosti zákazníků a změny jejich požadavků, která se vztahuje ke komunikačnímu procesu ve společnosti a značně překonává původní očekávání jejích zákazníků. Generální ředitelka

neustále usiluje o zajištění a poskytování zaměstnancům společnosti přístupu k veškerým komunikačním prostředkům, aby zákazníci byli schopni je kdykoliv kontaktovat a získat téměř okamžitou odpověď během pracovní doby, popřípadě o víkendu po předchozí domluvě či pro vyřízení neodkladných záležitostí. Ve značné míře s tímto faktorem souvisí pozitivní vnímání, potažmo spokojenost respondentů s dostupností zaměstnanců v případě potřeby, a také se schopností kontaktovat společnost v průběhu celého procesu poskytování cestovních služeb, což se jimi původně též očekávalo na nižší úrovni. Posledním faktorem ve skupině s ideální kvalitou je individuální přístup k zákazníkovi, jehož relativně nízká hodnota rozdílu se odůvodňuje vysokým průměrným hodnocením jak původních očekávání, tak skutečného vnímání. Společnost momentálně považuje individuální přístup k zákazníkům za svou silnou stránku, což se snaží vždy aplikovat při jednání s potenciálními cestujícími a nabízet jim takové zájezdy a jednotlivé cestovní služby, které v největší míře uspokojí jejich potřeby a požadavky. Výsledky dotazníkového šetření potvrzují úspěšnost společnosti v tomto směru, která se vyjadřuje v největší průměrné hodnotě vnímání zákazníků ze všech zkoumaných faktorů.

2.8.2.2 Faktory s nepříjemnou kvalitou

Ostatní faktory patří ke skupině s nepříjemnou kvalitou, tzn. průměrná hodnota původních očekávání zákazníků je vyšší v porovnání s jejich skutečným vnímáním. Představují závažný problém pro společnost SunTA v oblasti kvality jejích služeb, čímž se pravděpodobně negativně ovlivňuje celková spokojenost zákazníků, kteří vlastními vysokými původními očekáváními v zásadě definují důležitost jednotlivých faktorů. Tím pádem prioritně vyžadují přijetí určitých opatření vedoucích ke zlepšení jejich současné úrovně. Především se jedná o faktor s největší zápornou hodnotou rozdílu ze všech zkoumaných, totiž o aktuálnost a úplnost informací o cestovních službách. Nízké hodnocení spokojenosti se pravděpodobně odůvodňuje neaktuálními či chybějícími informacemi na webové stránce společnosti, což nepříznivě a nedůvěryhodně působí na její návštěvníky. Navíc vzhledem k relativně vysoké závislosti jednotlivých zákazníků na příslušných obchodních manažerech společnosti, kteří se stávají klíčovým informačním zdrojem v průběhu celého procesu poskytování cestovních služeb, lze předpokládat negativní vliv lidského faktoru na aktuálnost a úplnost poskytovaných informací, což může též podmiňovat nízkou zákaznickou spokojenost. Úlohou společnosti je v tomto případě využití vlastní webové stránky jakožto primárního informačního zdroje,

respektive prostředku komunikace se zákazníky, kde budou schopni najít veškeré potřebné informace ohledně jejich potenciálního cestování v plném rozsahu, a to bez potřeby přímého obracení na obchodní manažery.

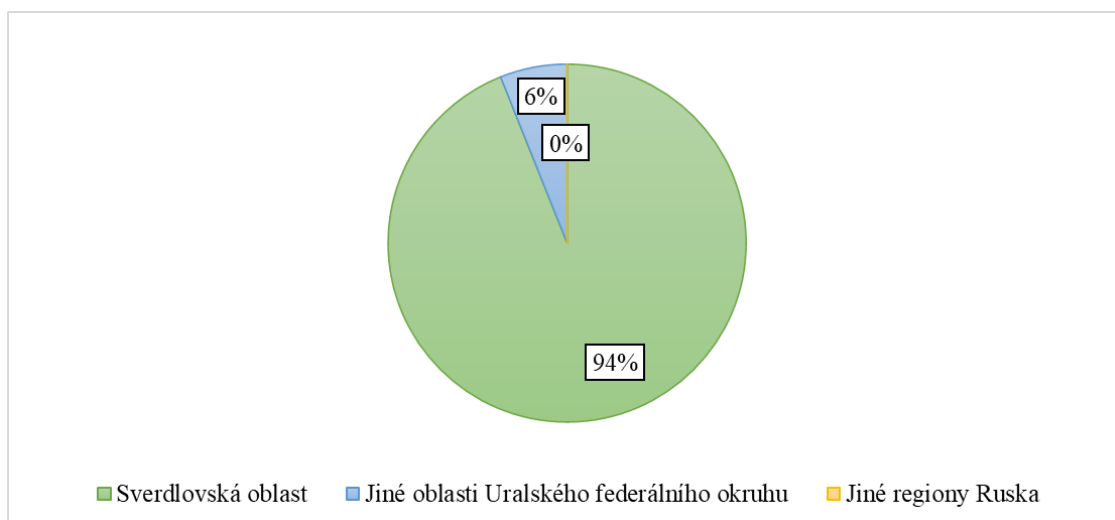
Stejně průměrné hodnoty očekávání dále dosáhl faktor, který znázorňuje schopnost společnosti poskytovat cestovní služby právě v dohodnutém časovém rámci. Relativně nízké vnímání tohoto faktoru může být zase způsobeno zaměstnanci společnosti, kteří v nějakých případech nedodržují předem stanovené termíny vykonávání jednotlivých plánovaných činností ve vztahu k zákazníkům. Za hlavní důvod výskytu takových situací se považuje nevyhovující úroveň odpovědnosti jednotlivců, popřípadě jejich neschopnost relevantně odhadnout časové potřeby, což se každopádně řeší příslušným školením. V určité míře se na tento faktor navazuje schopnost společnosti poskytovat definované, respektive právě slibované cestovní služby, která v zásadě získala největší průměrnou hodnotu očekávání ve výši 4,9. S největší pravděpodobností zákaznické vnímání nepříznivě ovlivňují komunikační bariéry vznikající v průběhu celého procesu poskytování cestovních služeb, které mohou být eliminovány v důsledku jednoznačného a přesného vymezení podmínek jednotlivých zájezdů a jejich sdělení zákazníkům primárně přes webovou stránku společnosti, popřípadě jiné komunikační prostředky. Zároveň průměrnou hodnotu očekávání ve stejné výši získal faktor odbornosti a důvěryhodnosti zaměstnanců společnosti. I když se nepovažuje za její výrazný nedostatek vzhledem k relativně vysoké hodnotě vnímání, vyžaduje přijetí určitých opatření, respektive provedení společného školení za účelem zvýšit znalosti a dovednosti zaměstnanců, což dále přispěje k jejich vnímání jako důvěryhodných a spolehlivých odborníků. Stejným způsobem ve skutečnosti lze zlepšit současnou úroveň vstřícnosti zaměstnanců, respektive jejich ochotu pomoci zákazníkům a vyřídit jejich případné komplikace, což se momentálně vnímá téměř přesně podle původních očekávání respondentů.

Posledním faktorem ve skupině s nepřijatelnou kvalitou je vizuální přitažlivost a srozumitelnost tištěných materiálů. Jedná se o veškeré tištěné materiály a dokumenty, které se poskytují zákazníkům při uzavření cestovní smlouvy se společností SunTA a obsahují všechny potřebné informace o nadcházejícím zájezdu. Momentálně se tvoří obchodními manažery společnosti v textovém editoru Microsoft Word ve volné formě, což jednak může nepříznivě působit na zákaznické dojmy vzhledem k nepřitažlivému

designu jednotlivých dokumentů, jednak vyvolat nejednoznačnou interpretaci uvedených informací. Proto by se měly v ideálním případě tvořit automaticky, v jednotném firemním stylu a struktuře.

2.8.2.3 Profil respondentů

V rámci dotazníkového šetření byly též položeny otázky, které se týkají osobních charakteristik respondentů a pomáhají definovat klíčová segmentační kritéria pro společnost SunTA. První otázka se týká lokality trvalého bydliště, v jejíž rámci se nabízely tři varianty odpovědi: Sverdlovská oblast, jiné oblasti Uralského federálního okruhu či jiné regiony Ruska. Souhrn nabízených variant se liší od původního rozdělení v rámci segmentace společnosti, a to z důvodu potřeby zjistit podíl jejích zákazníků, kteří pocházejí ze Sverdlovské oblasti, kde se nachází její sídlo. Rovněž se nenabízela varianta ve vztahu k zahraničnímu trvalému bydlišti, protože momentálně úplně všichni jednotlivci, kteří aspoň jednou uzavřeli cestovní smlouvu se společností, pocházejí z regionů Ruska, nikoliv z jiných států. Na grafu č. 10 se uvádí rozložení zákazníků společnosti podle lokality jejich trvalého bydliště.



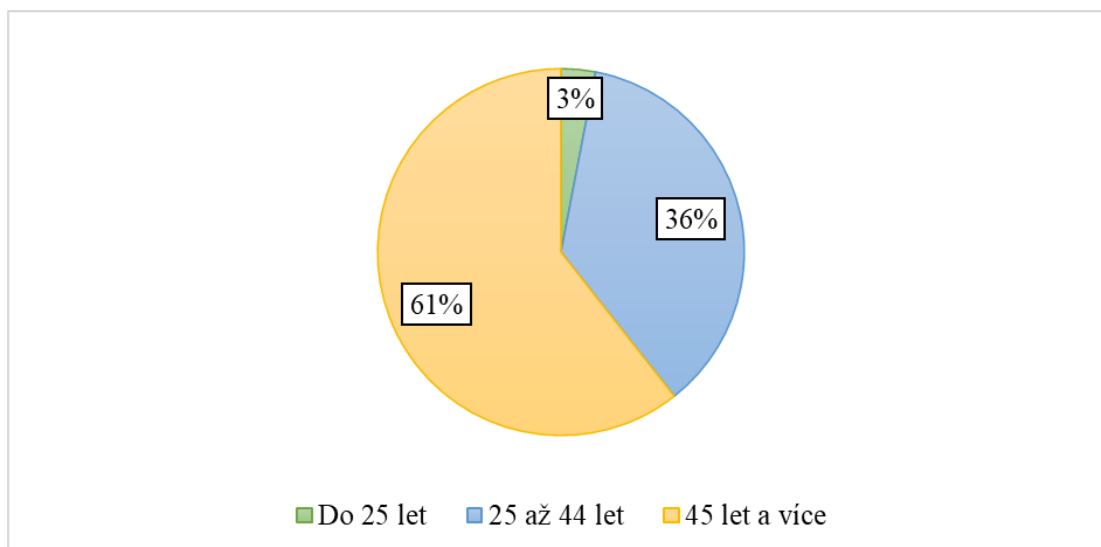
Graf č. 10: Lokalita trvalého bydliště zákazníků společnosti SunTA v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Převážná většina respondentů (94 %) bydlí ve Sverdlovské oblasti, zatímco ostatní osoby (6 %) jsou obyvateli jiných oblastí Uralského federálního okruhu. Přitom z jiného regionu Ruska nepochází žádný z respondentů, což v dostatečné míře odpovídá skutečné situaci, tzn. prodej zájezdů a cestovních služeb osobám bydlícím mimo Uralský federální region

tvoří jen zanedbatelně malý podíl na celkových ročních tržbách společnosti. Za cílové zákazníky z pohledu lokality trvalého bydliště se totiž mají považovat osoby pocházející hlavně ze Sverdlovské oblasti.

Další otázka spočívá ve zjištění věkového rozmezí respondentů. Nabízené varianty se zase lišily od původního rozdělení společnosti a opíraly se primárně o výsledky analýzy její segmentace provedené dříve v rámci této diplomové práce. Zkoumaní zákazníci totiž patří do jednoho ze tří následujících věkových rozmezí: do 25 let, 25 až 44 let, 45 a více let. Graf č. 11 obsahuje výsledky odpovědí na otázku týkající se věkového rozložení respondentů, které podle generální ředitelky zcela odrážejí skutečnou situaci ve společnosti. Více než polovina respondentů (61 %) patří do věkového rozmezí 45 let a více, kteří by se totiž měli považovat za cílové zákazníky společnosti. Další podstatnou část (36 %) tvoří respondenti ve věkovém rozmezí 25 až 44 let, s nimiž by též měla společnost počítat jakožto s potenciálními zákazníky. Jen malý podíl (3 %) přitom tvoří osoby ve věku do 25 let, a proto se by momentálně nedoporučovalo na ně zaměřovat vzhledem k omezeným zdrojovým možnostem společnosti.

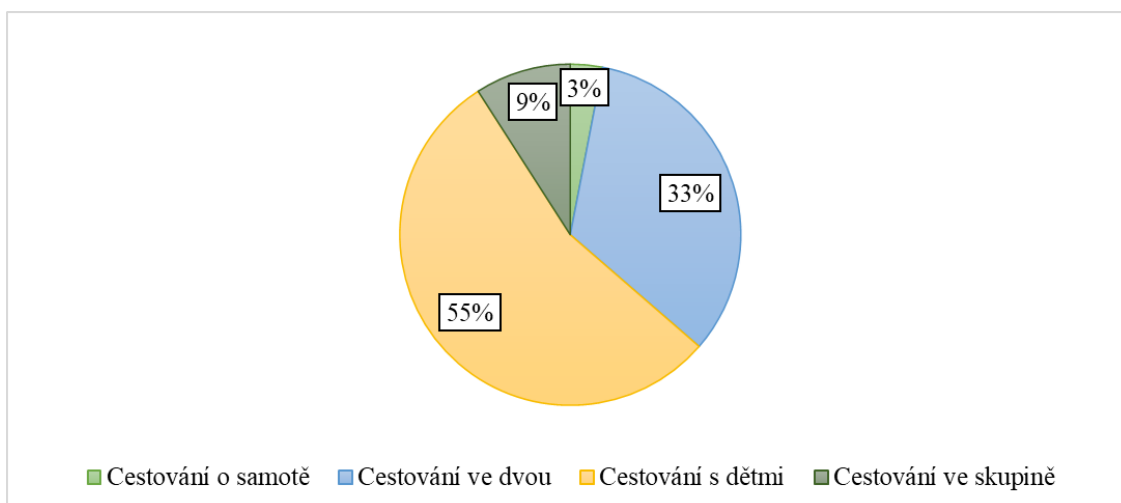


Graf č. 11: Věkové rozložení zákazníků společnosti SunTA v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování)

K počtu spolucestujících, v němž respondenti nejčastěji cestují, se vztahuje další otázka, která předpokládá zvolení nejlepší varianty odpovědi ze čtyř nabízených: cestování ve dvou bez dětí, cestování s dětmi, cestování ve větší skupině bez dětí. Za děti se přitom považují osoby ve věku do 14 let. Přestože údaje o počtu spolucestujících lze zjistit

z databáze společnosti na základě historie zákaznických objednávek, tato otázka se snaží zabránit potenciálnímu zkreslení odpovědí vzhledem k přítomnosti nejednoznačných případů, když například dvě kamarádky cestující spolu mohou jednak uzavřít jednu společnou smlouvu a všechny finanční záležitosti vyřešit mezi sebou, jednak uzavřít dvě samostatné smlouvy a vystupovat jako jednotliví zákazníci cestovní agentury. Na grafu č. 12 se zobrazují podíly nabízených variant odpovědi ve vztahu k počtu spolucestujících.

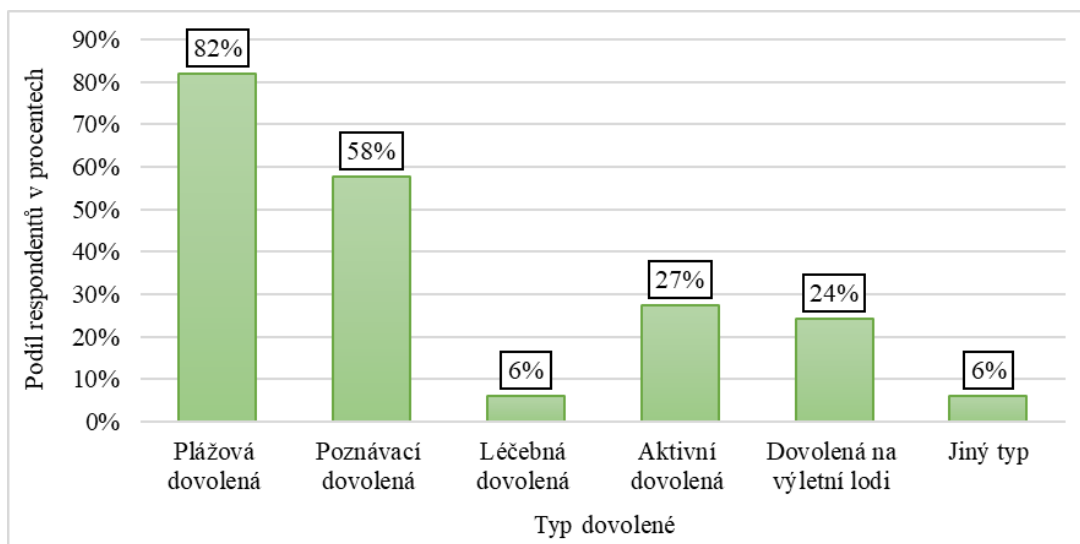


Graf č. 12: Počet spolucestujících, v němž zákazníci společnosti SunTA nejčastěji cestují v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přibližně polovina respondentů (55 %) většinou cestuje s dětmi, zatímco ve dvou nejčastěji cestuje třetina (33 %) zákazníků společnosti, která by totiž měla přizpůsobit vlastní produktovou nabídku primárně požadavkům a potřebám těchto dvou skupin. Dvě další nabízené varianty odpovědi, respektive cestování o samotě (3 %) a cestování ve větší skupině (9 %) nejsou tak populární mezi zákazníky zkoumanými respondenty.

Poslední otázka se zaměřuje na zjištění preferovaného typu dovolené mezi zákazníky společnosti, kteří mohli vybrat současně několik variant odpovědi z celkového počtu nabízených: plážová dovolená, poznávací dovolená, léčebná dovolená, aktivní dovolená, dovolená na výletní lodi či dovolená jiného typu, která totiž předpokládala odpověď ve volné formě. Uvedené způsoby trávení dovolené se nepochybně mohou vzájemně kombinovat. Na grafu č. 13 jsou představeny výsledky rozdělení zákazníků společnosti podle preferovaného typu dovolené.



Graf č. 13: Preferované typy dovolené mezi zákazníky společnosti SunTA v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Převážná většina respondentů (82 %) preferuje plážovou dovolenou, respektive zájezdy k pobřeží moře či oceánu, popřípadě k jezeru. Druhým nejpobulárnějším typem dovolené je dovolená poznávací (58 %), která předpokládá zájezdy za účelem prohlížení historických památek a pozoruhodností, návštěvu festivalů, kulturních akcí apod. Dva tyto druhy dovolené by totiž měly tvořit základ produktového sortimentu společnosti, a taktéž jejího positioningu vzhledem k jejich preferování stávajícími zákazníky. Aktivní dovolenou, která se vztahuje k extrémní turistice, lyžařským zájezdům, safari, rybaření či lovu, za oblíbený typ trávení času považuje 27 % respondentů, což je velmi blízké k počtu zákazníků preferujících dovolenou na výletní lodi (24 %). Dosažené hodnoty obou těchto typů dovolené odrazí jejich relativní popularitu mezi zákazníky společnosti, která by též měla zajistit dostatečné množství jednotlivých variant takových zájezdů. Léčebná dovolená jakožto preferovaný typ dovolené byla vybrána pouze 6 % respondentů, a měla by totiž zabezpečovat a podporovat šířku produktového sortimentu společnosti. Přitom dvě osoby (6 %) odpověděly ve volné formě a uvedly, že preferují dovolenou na horách, respektive dovolenou na ostrově, které v zásadě spadají do nabízených variant, a proto by se za zvláštní typy dovolené považovat neměly.

2.8.3 Limity a omezení

V průběhu dotazníkového šetření se narazilo na několik podstatných limitů a omezení, které mohly v určité míře ovlivnit spolehlivost jeho výsledků a jejich přínosnost. Jedná

se především o potenciální změny zákaznických očekávání a skutečného vnímání kvality služeb společnosti SunTA v důsledku celosvětového šíření virové choroby covid-19, které významně omezilo volný lidský pohyb mezi jednotlivými geografickými subjekty. Relativně nízká návratnost se považuje za další omezení tohoto šetření, které totiž vyvolává potřebu jeho zopakování v následujících obdobích za účelem získání aktuálnějších a spolehlivějších údajů, popřípadě pro sledování dynamiky zákaznického hodnocení jednotlivých faktorů kvality služeb. Zároveň uzavřené otázky v dotazníku neumožnily respondentům odůvodnit vlastní odpovědi, což by přispělo k pochopení příčin jejich hodnocení kvality služeb společnosti.

3. NÁVRHOVÁ ČÁST

V návrhové části diplomové práce se na základě všech dříve zjištěných informací nejprve navrhuje doporučení ve vztahu ke klíčovým prvkům strategického řízení společnosti SunTA, respektive její vizi, misi, strategickým cílům a korporátní strategii. Následně se navrhuje samotná marketingová strategie společnosti, která zahrnuje aktualizované přístupy k její segmentaci, targetingu a positioningu, a taktéž dílčí strategie v oblasti jednotlivých prvků jejího rozšířeného marketingového mixu, tzn. produktu, ceny, distribuce, propagace, lidských zdrojů, procesů a materiálního prostředí.

3.1 Návrh vize, mise, strategických cílů a korporátní strategie

V této části diplomové práce se navrhuje aktualizované definice klíčových prvků strategického řízení společnosti SunTA. Jedná se totiž o vizi, misi, strategické cíle a korporátní strategii společnosti, které pak vymezí směr pro návrh její marketingové strategie.

3.1.1 Vize

Ve vztahu k vizi společnosti SunTA se především doporučuje její vymezení a formální definice, protože momentálně existuje pouze v myslích generální ředitelky jako obecná představa o budoucím postavení cestovní agentury, a žádným způsobem se totiž zainteresovaným stranám nesděluje. Navrhovaná vize má následující znění:

Společnost SunTA je silná a ekonomicky stabilní cestovní agentura, která má partnerské dohody s největšími cestovními kanceláři Ruska a velký počet spokojených a loajálních zákazníků. Zaměstnanci společnosti jsou angažovaní odborníci v oblasti cestovního ruchu a milovníci cestování, kteří vlastním jednáním přispívají k maximálnímu uspokojení individuálních zákaznických požadavků a potřeb. Obchodní podmínky, které společnost poskytuje, umožňují o co největšímu počtu osob poznat svět a zažít nezapomenutelné dovolené.

Navrhovanou vizi se následně doporučuje zakotvit do příslušných firemních dokumentů, a to především do ustanovení o společnosti, aby jednotliví zaměstnanci byly schopni pochopit dlouhodobý směr jejího rozvoje a inspirování vlastním úsilím k němu přispívat.

Zároveň se má sdělovat dalším zainteresovaným stranám jak v rámci propagačních aktivit, tak přes webovou stránku společnosti, které ji pravděpodobně budou vnímat jako zákaznický orientovanou a v určitém smyslu empatickou.

3.1.2 Mise

V rámci analýzy mise společnosti SunTA její současné znění – Organizujeme nejlepší momenty vašeho života – bylo ohodnoceno jako zcela vhodné, protože ve stručné a výstižné formě odrazí skutečnou celofiremní filozofii v plné míře, tzn. její změna se v této diplomové práci nenavrhuje. I když se na rozdíl od vize momentálně zaměstnancům společnosti sděluje, doporučuje se též její zakotvení do příslušných firemních dokumentů, aby sloužila jako výchozí bod chování jednotlivců a nástroj pro jejich inspiraci. Zároveň se má zobrazovat v podobě sloganu na webové stránce společnosti, která tak pravděpodobně přesvědčí potenciální zákazníky o vlastní snaze organizovat nejlepší momenty jejich života.

3.1.3 Strategický cíl

V současné době si společnost SunTA stanovuje pouze jeden cíl, který považuje za strategický a každoročně sleduje jeho dosažení. Tento cíl není však strategickým v tradičním pojetí vzhledem k jeho časovému horizontu, který zohledňuje pouze jeden rok, ale spíše specifický přispívající k dosažení skutečného dlouhodobého záměru společnosti. V rámci této diplomové práce se proto navrhuje formální definice strategického cíle společnosti, který se stanovuje na období pěti let, tzn. do konce roku 2026, jehož dosažením se přiblíží naplnění firemní vize. Navrhované znění strategického cíle je následující:

Stabilní obchodní růst společnosti SunTA v následujících obdobích.

Definovaný strategický cíl má sloužit spíše jako orientační bod pro generální ředitelku a zaměstnance společnosti a určovat směr jejího dlouhodobého rozvoje. Vzniká přitom potřeba stanovit řadu krátkodobějších specifických cílů, které umožní sledování průběhu dosažení cíle strategického. Specifické cíle se vztahují k základním ukazatelům výkonnosti společnosti. Formulace jednotlivých cílů probíhá v souladu s metodikou SMART, tzn. jsou jednoznačné a specifické ve vztahu k očekávanému budoucímu stavu,

měřitelné určitými kvantitativními ukazateli, dosažitelné s ohledem na zdrojové možnosti společnosti, relevantní vůči jejím dlouhodobým záměrům, a taktéž časově omezené na období jednoho roku, tzn. do konce roku 2022. Plánované hodnoty jednotlivých cílů se budou rok od roku aktualizovat, a v tuto chvíli se stanovují na základě kvalifikačního odhadu s ohledem na vývojové tendence společnosti SunTA. Přibližný seznam specifických cílů společnosti obsahuje následující záměry:

- Celkové roční tržby v roce 2022 dosáhnou minimálně 15 milionů rublů;
- Celkový počet zákazníků v roce 2022 bude minimálně 300 osob;
- Celkové tržby z prodeje přes e-shop v roce 2022 bude tvořit minimálně 15 % na celkových ročních tržeb;
- Celkový počet zákazníků kupujících přes e-shop v roce 2022 bude tvořit minimálně 15 % na celkovém počtu zákazníků;
- Celkové tržby z prodeje zájezdů do Číny v roce 2022 dosáhnou minimálně 1,5 milionu rublů;
- Celkový počet nově přilákaných zákazníků v roce 2022 bude minimálně 30 osob;
- Celková průměrná hodnota vnímání kvality služeb dosáhne minimálně 4,5.

Stejně jako vize a mise, strategický cíl společnosti a všechny její specifické cíle se doporučuje zakotvit do příslušných firemních dokumentů, a taktéž do informačních systémů, kde se bude sledovat průběh jejich dosažení.

3.1.4 Korporátní strategie

K dosažení nově stanoveného strategického cíle a naplnění vize společnosti SunTA bude přispívat její korporátní strategie. I když se současná definice strategie považuje za relativně vhodnou, měla by být rozpracována podrobněji za účelem specifikace způsobů přidávání hodnoty pro zákazníky společnosti. Navrhovaná verze korporátní strategie je totiž následující:

Podstata celofiremní strategie společnosti SunTA spočívá ve zprostředkování široké nabídky cestovních zájezdů a jednotlivých cestovních služeb partnerských cestovních kanceláří, a taktéž v poskytování řady vlastních služeb za účelem organizovat dovolené na klíč pro své zákazníky. Na základě navázání a neustálého rozvoje partnerských vztahů s cestovními kancelářemi Ruska společnost zajišťuje rozmanitost vlastní produktové

nabídky z pohledu jak cestovních destinací, tak typů zájezdů, aby byla schopna v plné míře uspokojit individuální cestovní požadavky a potřeby svých zákazníků. Zprostředkování produktové nabídky společnosti probíhá v rámci osobního kontaktu zákazníků s jejími vyškolenými a angažovanými zaměstnanci, popřípadě přes jakékoliv prostředky komunikace na dálku či e-shop na její webové stránce. Takovým způsobem společnost SunTA přispívá jednak k budování dlouhodobých vztahů se svými stávajícími zákazníky, jednak k přilákání nových zákazníků, a tak se zajišťuje její stabilní obchodní růst v odvětví cestovního ruchu v Rusku.

V takové definici se jednoznačně vymezuje obchodní činnost společnosti, a taktéž se zdůrazňují její významné konkurenční výhody, respektive schopnost organizovat dovolenou na míru individuálních zákaznických požadavků a potřeb, poskytování veškerých nezbytných cestovních služeb a zajištění dovolené na klíč, dostupnost zaměstnanců a možnost pořízení jednotlivých cestovních služeb či zájezdů za využití e-shopu. Stejně jako všechny předchozí klíčové prvky strategického řízení, doporučuje se zakotvit korporátní strategii společnosti do příslušných firemních dokumentů, aby se sdělovala jejím zaměstnancům, kteří se vlastním úsilím podílejí na její realizaci, potažmo přispívají ke dlouhodobé firemní prosperitě.

3.2 Návrh marketingové strategie

V této části diplomové práce se navrhuje samotná marketingová strategie společnosti SunTA, která se skládá z aktualizované segmentace, targetingu a positioningu, a taktéž dílčích strategií v oblasti jednotlivých prvků jejího rozšířeného marketingového mixu. Doporučení k návrhu marketingové strategie vycházejí především z provedené komplexní analýzy externího a interního prostředí společnosti, a taktéž z dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na prozkoumávání kvality jejích poskytovaných služeb z pohledu zákazníků.

3.2.1 Návrh segmentace, targetingu, positioningu

Návrh marketingové strategie společnosti SunTA začíná relevantním rozdělením celého trhu na relativně homogenní zákaznické segmenty, následným výběrem z nich nejvíce atraktivních z hlediska jejích zdrojových možností a strategických záměrů, a taktéž

vytvořením jasně definované vlastní pozice v myslích zákazníků ze zvolených cílových segmentů. Jedná se totiž o segmentaci, targeting a positioning společnosti, jejichž aktualizovanými verzemi se zabývají následující podkapitoly.

3.2.1.1 Segmentace

V rámci analýzy současného přístupu společnosti SunTA k vlastní segmentaci bylo zjištěno, že vymezuje jednotlivé zákaznické segmenty podle osmi segmentačních kritérií, i když se ve skutečnosti rozhoduje pouze na základě tří z nich. Jedná se totiž o lokalitu trvalého bydliště jednotlivců, jejich věk a výši měsíčního důchodu. Poslední kritérium však v určité míře odporuje navrhované vizi společnosti, respektive té její části, kde se definuje snaha zajistit určité obchodní podmínky umožňující poznat svět a zažít nezapomenutelné dovolené o co největšímu počtu osob, které zřejmě mohou patřit k různým vrstvám obyvatelstva a mít odlišné výše měsíčního důchodu. Zároveň společnost žádným způsobem ani nezjišťovala výši měsíčního důchodu potenciálních zákazníků, což potvrzuje potřebu vyloučení tohoto segmentačního kritéria. Oproti tomu se v závislosti na preferovaném typu dovolené a počtu spolucestujících zákaznické požadavky značně liší, a proto by se měly zahrnout do seznamu segmentačních kritérií a následně se aktivně využívat při positioningu společnosti.

Seznam navrhovaných segmentačních kritérií se nachází v tabulce č. 14 s uvedením příslušných hodnot, respektive alternativních charakteristik. Samotné hodnoty jednotlivých segmentačních kritérií se primárně opírají o osobní charakteristiky zákazníků společnosti, které byly zjištěny v průběhu dotazníkového šetření. Z pohledu lokality vlastního trvalého bydliště mohou totiž pocházet ze Sverdlovské oblasti, kde společnosti skutečně sídlí, a taktéž z jiných oblastí Uralského federálního okruhu či jiných regionů Ruska. Původní varianta ve vztahu ke trvalému bydlišti v jiných státech se zatím neuvádí vzhledem k nepřítomnosti žádného zahraničního cestovatele mezi zákazníky společnosti. Jelikož osoby ze Sverdlovské oblasti tvoří přibližně 94 % celkového počtu zákazníků společnosti, měly by se považovat za její cílový segment z pohledu lokality trvalého bydliště.

Tabulka č. 14: Navrhovaná kritéria segmentace společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium		Charakteristiky
Geografická kritéria	Lokalita trvalého bydliště	Sverdlovská oblast
		Jiné oblasti Uralského federálního okruhu
		Jiné regiony Ruska
Demografická kritéria	Věk	Do 25 let
		25 až 44 let
		45 let a více
Psychografická kritéria	Preferovaný typ dovolené	Plážová dovolená
		Poznávací dovolená
		Léčebná dovolená
		Aktivní dovolená
		Dovolená na výletní lodi
	Počet spolucestujících	Cestování o samotě
		Cestování ve dvou
		Cestování s dětmi
		Cestování ve skupině

Z pohledu věku zákazníků společnosti se též navrhuje tři aktualizované skupiny vzhledem k jejich nerelevantnímu původnímu rozdělení, respektive do 25 let, 25 až 44 let, 45 a více let. Přitom 97 % zákazníků společnosti patří k posledním dvěma věkovým rozmezím, tzn. ve skutečnosti tvoří její cílový zákaznický segment. Tyto dva segmentační kritéria, respektive lokalita trvalého bydliště potenciálních zákazníků a jejich věk budou v zásadě sloužit nejenom jako základ pro vymezení cílových zákaznických segmentů společnosti, ale navíc k uskutečnění jednotlivých aktivit v rámci její propagační strategie, a to především při zobrazování placené reklamy v internetovém prostředí právě těm osobám, které mají požadované charakteristiky.

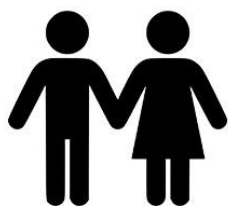
Ve vztahu k počtu spolucestujících se doporučuje zachovat původní alternativní varianty, respektive cestování o samotě, cestování ve dvou bez dětí, cestování s dětmi, cestování ve větší skupině bez dětí. Za děti se přitom považují osoby ve věku do 14 let. Produktovou

nabídku společnosti se doporučuje přizpůsobit především požadavkům osob z prvních dvou skupin vzhledem k jejich největšímu zastoupení (88 %) mezi zákazníky cestovní agentury.

Preferovaný typ dovolené jakožto poslední segmentační kritérium se též významně nemění v porovnání s původním rozdělením. Plážová dovolená a poznávací dovolená se považují za základ produktové nabídky společnosti, která totiž bude schopna v plné míře uspokojit příslušné individuální požadavky zákazníků. Ostatní typy dovolené slouží spíše k zabezpečení a podpoře šířky produktové nabídky společnosti, a tak by mělo být zajištěno dostatečné množství jednotlivých variant takových zájezdů. Vzhledem k relativně nízké míře návratnosti dotazníkového šetření se při vymezení preferencí zákazníků jednotlivých segmentů ve vztahu k typům dovolené doporučuje primárně opírat se o výsledky příslušných pravidelných průzkumů Ruského centra průzkumu veřejného mínění.

3.2.1.2 Targeting

Na základě provedeného dotazníkového šetření, kde se vypočítávaly podíly zákazníků společnosti SunTA ve vztahu k jednotlivým aktualizovaným segmentačním kritériím, se dále definují klíčové zákaznické segmenty, respektive jejich určité charakteristiky. Navíc se berou v úvahu výsledky pravidelných průzkumů Ruského centra průzkumu veřejného mínění, které zjišťuje a sleduje korelační vztahy mezi osobními charakteristikami jednotlivců a jejich cestovními preferencemi. Jednotlivá segmentační kritéria, zejména preferované typy dovolené, se přitom nepochybně mohou vzájemně překrývat. Společnost SunTA by se totiž měla primárně zaměřovat na čtyři cílové zákaznické segmenty, které jsou graficky vizualizovány a zobrazeny na obrázku č. 10. Pořadí uvedených preferovaných typů dovolené je stanoveno na základě výsledků průzkumů Ruského centra průzkumu veřejného mínění. Vymezené cílové zákaznické segmenty se považují za zcela atraktivní a dostupné z hlediska zdrojových možností společnosti a jejich strategických záměrů, protože je v zásadě schopna v plném rozsahu uspokojit potřeby a požadavky příslušných osob prostřednictvím vlastní činnosti, což nepochybně přispěje ke zvýšení její obchodní úspěšnosti.



Počet spolucestujících: cestování ve dvou
Věk: 25 až 44 let
Lokalita trvalého bydliště: Sverdlovská oblast
Preferované typy dovolené: plážová, aktivní, poznávací



Počet spolucestujících: cestování ve dvou
Věk: 45 a více let
Lokalita trvalého bydliště: Sverdlovská oblast
Preferované typy dovolené: poznávací, plážová, aktivní



Počet spolucestujících: cestování s dětmi
Věk: 25 až 44 let
Lokalita trvalého bydliště: Sverdlovská oblast
Preferované typy dovolené: plážová, aktivní, poznávací



Počet spolucestujících: cestování s dětmi
Věk: 45 a více let
Lokalita trvalého bydliště: Sverdlovská oblast
Preferované typy dovolené: poznávací, plážová, aktivní

Obrázek č. 10: Cílové zákaznické segmenty společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následujících obdobích se doporučuje rozšířit popis jednotlivých cílových segmentů zákazníků o řadu dalších charakteristik ve vztahu k jejich nákupnímu chování, respektive počtu zájezdů nakupovaných během jednoho roku, a taktéž průměrné utracené částce za zájezd v přepočtu na osobu, aby společnost byla schopna relevantně přizpůsobovat svou marketingovou strategii.

3.2.1.3 Positioning

Přístup společnosti SunTA k vlastnímu positioningu se významně měnit nedoporučuje, tzn. měl by se ve značné míře opírat o její konkurenční výhody, jejichž prostřednictvím by se snažila přesvědčit zákazníky o poskytování vysoce kvalitních cestovních služeb,

které maximálně uspokojí jejich individuální požadavky a potřeby, a tak pravděpodobně přispěje k budování dlouhodobých a vzájemně výhodných obchodních vztahů. Mezitím by měla společnost přizpůsobit vlastní positioning specifickým charakteristikám jednotlivých vymezených cílových zákaznických segmentů na základě definování relevantních a důležitých unikátních hodnot pro příslušné osoby. Aktualizovaný seznam konkurenčních výhod společnosti totiž zahrnuje:

- Schopnost organizovat dovolenou na míru individuálních zákaznických požadavků a potřeb;
- Poskytování veškerých nezbytných cestovních služeb a zajištění dovolené na klíč;
- Dostupnost zaměstnanců kdykoliv a přes jakékoliv komunikační prostředky či osobně;
- Dlouholeté zkušenosti generální ředitelky v oblasti cestovního ruchu;
- Vlastní moderní a pohodlná kancelář v největším business centru Jekatěrinburgu;
- Možnost pořízení jednotlivých cestovních služeb či zájezdů odkudkoliv a kdykoliv za využití e-shopu společnosti.

Uvedené konkurenční výhody se doporučuje explicitně sdělovat stávajícím a potenciálním zákazníkům společnosti, a to především přes její novou webovou stránku, která se navrhne v jedné z dalších podkapitol. Za typický a jednoduchý příklad realizace positioningu na webové stránce lze považovat rozmístění fotek osob, které odpovídají cílovým zákaznickým segmentům, a taktéž jejich podrobných recenzí ohledně již uskutečněných zájezdů. Zároveň se positioning v určitém smyslu odrazí v chování všech zaměstnanců společnosti, kteří vlastním jednáním mají implicitně přesvědčovat zákazníky o jednotlivých výhodách. Jinými slovy, budou k dispozici kdykoliv a přes jakékoliv komunikační prostředky, poskytnou veškeré nezbytné cestovní služby a zajistí totiž dovolenou na klíč, naplánují dovolenou na míru individuálních požadavků a potřeb zákazníků, čímž přispěje k organizaci nejlepších momentů jejich života.

3.2.2 Produktová strategie

V průběhu analýzy marketingového mixu společnosti byla produktová nabídka společnosti ohodnocena jako docela rozmanitá z pohledu jak cestovních destinací, tak typů zájezdů, což se ve skutečnosti považuje za její klíčovou konkurenční výhodu,

protože se tím pádem přizpůsobuje veškerým individuálním potřebám a požadavkům zákazníků. Přitom neobsahuje dostatečné množství jednotlivých variant zájezdů do Číny a omezuje se pouze na klasické turistické atrakce na území tohoto státu, nikoliv na specifictější cestovní destinace. Vzhledem k neustále rostoucí popularitě Číny mezi zákazníky společnosti se doporučuje navázat obchodní vztahy s cestovní kanceláří, která se primárně zaměřuje na zájezdy do tohoto státu. Tím pádem společnost rozšíří vlastní produktovou nabídku a bude schopna lépe uspokojit zákaznické cestovní potřeby ve vztahu k Číně, což podle kvalifikačního odhadu přispěje ke zvýšení objemu prodeje příslušných zájezdů z původních 8 % od celkových ročních tržeb cestovní agentury přibližně na 10 %.

Jelikož potenciální partnerství se společností SunTA může být odmítnuto samotnou cestovní agenturou, navrhuje se oslovit současně několik potenciálních obchodních partnerů. V současné době v Rusku působí několik cestovních kanceláří, jejichž primární cestovní destinací je Čína. Jedná se především o společnosti China Highlights, Peak International Travel a China Line, které mají v dostatečné míře širokou a zajímavou nabídku zájezdů do Číny z pohledu jak jednotlivých regionů a měst, tak způsobů trávení času v průběhu samotných zájezdů. Za hlavní kritérium úspěšnosti realizace tohoto návrhu se považuje uzavřená smlouva s vybranou cestovní kanceláří, což se může potažmo odrazit v kvantitativních ukazatelích výkonnosti společnosti, k nimž patří roční tržby z prodeje zájezdů do Číny, počet prodaných zájezdů do Číny, počet zákazníků cestujících do Číny, a taktéž podíl Číny na celkových ročních tržbách, počtu prodaných zájezdů a počtu zákazníků společnosti.

3.2.3 Cenová strategie

Jelikož se ceny jednotlivých cestovních služeb a zájezdů v produktové nabídce společnosti SunTA stanovují jejími dodavateli, respektive partnerskými cestovními kancelářemi, nemá významný prostor pro rozhodování při tvorbě vlastní cenové strategie. Jinými slovy, musí zcela respektovat podmínky cestovních kanceláří a nabízet potenciálním zákazníkům jejich cestovní služby bez žádných příplatků, a za to získává provizi v předem stanovené výši. Jediným doporučením ve vztahu k cenové strategii společnosti se stává nabízení takových variant cestovních služeb a zájezdů, které jsou určeny pro různé vrstvy obyvatelstva, respektive pro zákazníky s odlišnou výší měsíčního

důchodu. Tím pádem by společnost přispívala k naplnění vlastní vize a podporovala uvedenou konkurenční výhodu, která spočívá v její schopnosti organizovat dovolenou na míru veškerých individuálních zákaznických požadavků a potřeb.

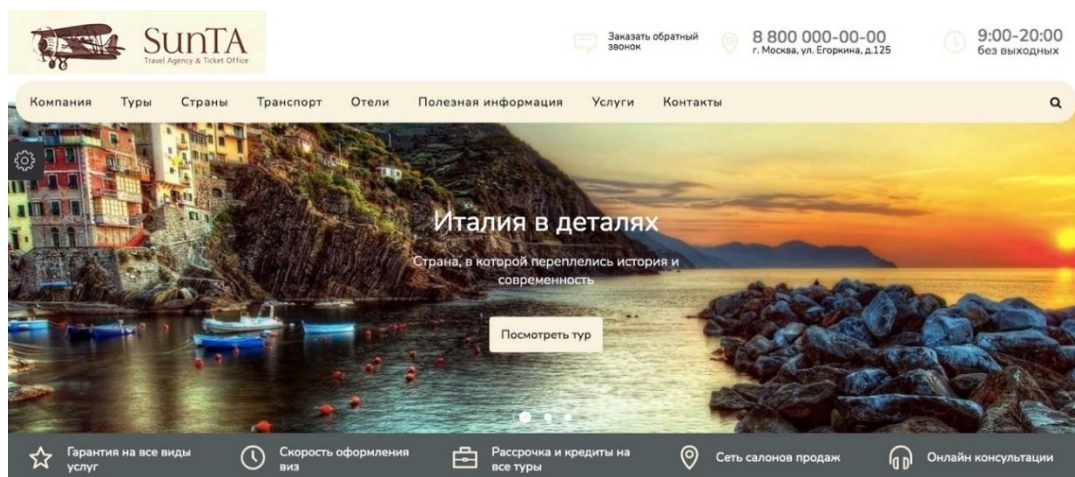
3.2.4 Distribuční strategie

Vzhledem k neustálému růstu objemu služeb poskytovaných cestovními kancelářemi a cestovními agenturami prostřednictvím vlastních e-shopů v posledních letech se návrh distribuční strategie společnosti SunTA směřuje k její expanzi do elektronického prostředí, aby získala další významnou konkurenční výhodu a zlepšila svoje postavení na trhu. Přitom e-shopy momentálně disponuje jen relativně malý počet cestovních kanceláří a cestovních agentur, zatímco většina jiných společností tvoří na vlastních webových stránkách kompletní databázi všech nabízených cestovních služeb a zájezdů, která umožňuje uživatelům prohlížet a porovnávat aktuálně dostupné varianty pro jejich potenciální dovolenou, ale v případě potřeby rezervace vybraného zájezdu se mají osobně obrátit na příslušného zaměstnance za účelem získat další pokyny a ukončit objednávku. V rámci této diplomové práce se navrhuje řešení, které bere to nejlepší z obou uvedených variant. Jedná se totiž o implementaci cloudového informačního systému Bitrix24 a založení e-shopu na jeho základě, respektive kompletní databáze všech nabízených cestovních služeb a zájezdů společnosti, která poskytuje možnost platby přímo na webové stránce společnosti, a to stejně jako tradiční e-shop. Realizace tohoto projektu přitom nevyžaduje vynaložení značných finančních prostředků a času, které jsou srovnatelné se zavedením tradiční databáze cestovních služeb a zájezdů.

Bitrix24 v zásadě představuje marketingový informační systém, který slouží jednak pro komunikaci všech zaměstnanců společnosti, jednak jako systém řízení vztahů s jejími zákazníky (resp. CRM), jehož součástí je modul elektronického obchodování. Prostřednictvím implementace Bitrix24 selepší proces vyřízení zákaznických objednávek, tzn. sníží se jeho zvýšená časová náročnost v důsledku ručního zpracování a odesílání jednotlivých variant zájezdů zákazníkům, kteří nyní budou schopni samostatně prohlížet, porovnávat a vybírat si nejvhodnější varianty podle vlastních požadavků přímo na webové stránce. E-shop na základě Bitrix24 se totiž propojí s databázemi všech partnerských cestovních kanceláří společnosti SunTA, které se neustále automaticky aktualizují. V případě potřeby rezervace vybraného zájezdu se jednotlivým uživatelem

vyplňuje příslušný formulář, který se automaticky odesílá obchodnímu manažerovi společnosti. Objednávka se eviduje okamžitě vzhledem ke stále dostupnosti zaměstnanců společnosti, a taktéž cloudovému charakteru Bitrix24, což jim poskytuje přístup k systému z jakéhokoliv zařízení bez ohledu na jejich skutečnou lokalitu. Obchodní manažer kontaktuje potenciálního cestujícího za účelem upřesnit všechny detaily nadcházejícího zájezdu a schválit jeho objednávku, která se následně zobrazuje zákazníkovi v jeho osobním účtu na e-shopu a poskytuje možnost platby všemi základními způsoby. Po zaplacení objednávky Bitrix24 generuje a automaticky odesílá zákazníkovi všechny dokumenty potřebné pro nadcházející zájezd, a taktéž samotnou cestovní smlouvu. V průběhu celého procesu poskytování cestovních služeb až po vrácení domů ze zájezdu zákazník rozhodně může kontaktovat společnost jak za účelem konzultace, tak pro podporu a pomoc při řešení případných komplikací, a to za využití jakýchkoliv komunikačních prostředků včetně integrovaného live chatu přímo na webové stránce.

Založením e-shopu se v zásadě aktualizuje webová stránka společnosti, která momentálně slouží pouze pro informování zákazníků, nikoliv pro znázornění její produktové nabídky, a přitom má určité nedostatky ve vztahu k vlastní vizuální přitažlivosti a úplnosti informací v jednotlivých záložkách. Stávající doména webové stránky na požádání generální ředitelky zůstane neměnná. Stránka e-shopu bude vytvořena na základě předpřipravených šablon systému Bitrix24, které umožňují přizpůsobit všechny potřebné charakteristiky individuálním požadavkům společnosti, tzn. strukturu, barvy, veškeré grafické prvky apod. Na obrázku č. 11 se uvádí příklad webového rozhraní hlavní stránky e-shopu společnosti, která je vytvořena v barvách jejího firemního stylu za využití předpřipravené šablony. Na hlavní stránce by se mohla zobrazovat celková struktura e-shopu společnosti ve smyslu jednotlivých záložek, a to především její základní a kontaktní údaje, nabídka hotových zájezdů a jednotlivých cestovních služeb, varianty ubytování a dopravy, všechny cestovní destinace a další užitečné informace. Poskytovala by se též funkce pokročilého filtru při výběru zájezdu například podle cestovní destinace, cenového rozpětí, požadovaných termínů, typu dovolené, počtu spolucestujících, typu ubytování apod. Zároveň by si mohli uživatelé zvolit cestovní destinaci či preferovaný typ dovolené za využití grafických ikon, Příklad webového rozhraní příslušné stránky se nachází na obrázku č. 12.

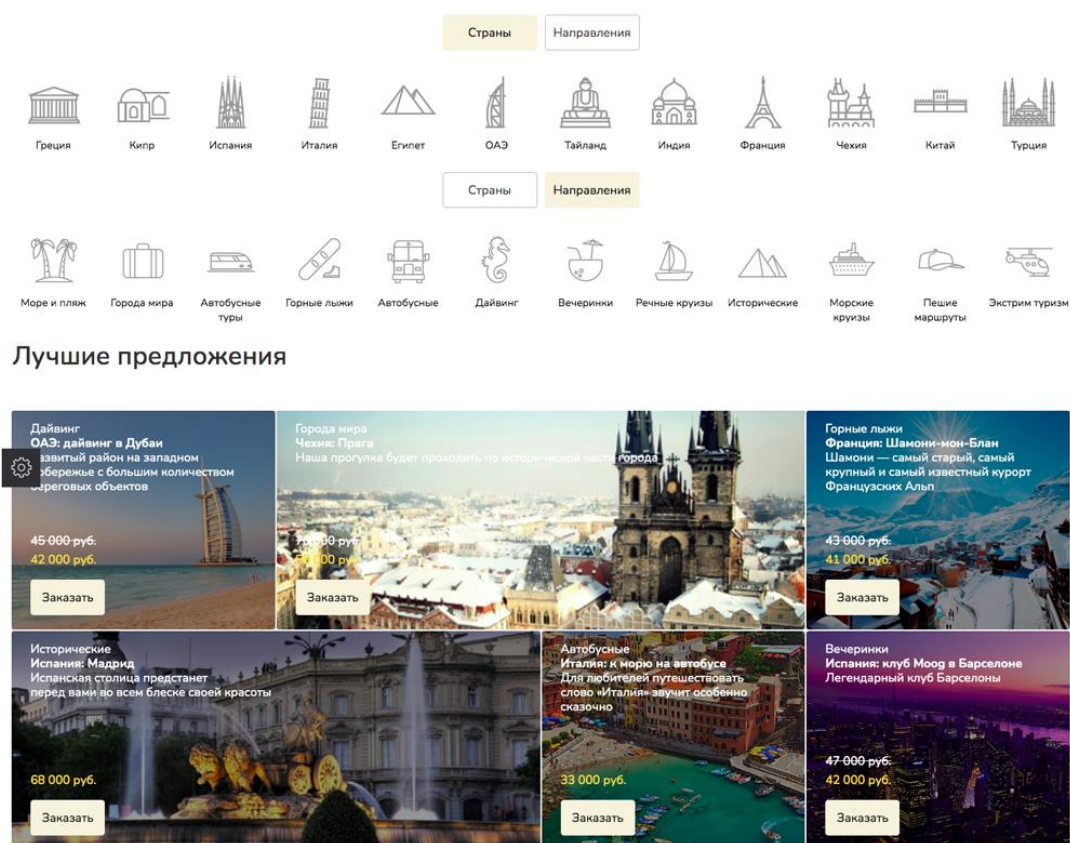


Поиск туров из **Москвы** ▾

Куда ▾ Турция	Период вылета 30 апреля – 8 мая	Ночей от 3 до 11	НАЙТИ
------------------	------------------------------------	---------------------	--------------

Оbrázek č. 11: Webové rozhrání hlavní stránky e-shopu společnosti SunTA

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Go:Travel, 2021)



Оbrázek č. 12: Webové rozhrání stránky e-shopu společnosti SunTA umožňující zvolit cestovní destinaci či preferovaný typ dovolené

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Go:Travel, 2021)

Důležitou částí e-shopu se má stát stránka, kde se nachází podrobný přehled zákaznických recenzí a jejich fotek z jednotlivých zájezdů, a to především získaných od osob spadajících do vymezených cílových segmentů společnosti. Rovněž by se uváděly veškeré potenciálně přínosné informace pro uživatele, které se mohou týkat samotné společnosti SunTA, jejích konkurenčních výhod a partnerských cestovních kanceláří. Sdělovaly by se též expertní články a aktuality ve vztahu k jednotlivým cestovním destinacím a celému odvětví cestovního ruchu, což by sloužilo v cílech přesvědčení potenciálních zákazníků o bezpečnosti celosvětového cestování po době šíření virové choroby covid-19, tzn. když se rozvolní svobodný lidský pohyb.

K podstatným požadavkům na e-shop patří přehlednost a srozumitelnost veškerých uvedených informací, vizuální přitažlivost a uživatelská přívětivost webového rozhraní, a v neposlední řadě jistota v bezpečnosti osobních a platebních údajů uživatelů. Realizace projektu implementace informačního systému Bitrix24 a založení na jeho základě e-shopu by neměla překročit stanovený rozpočet ve výši 200 tisíc rublů, což se považuje za zcela realistický výsledek vzhledem k průměrným tržním cenám jednotlivých dodavatelských organizací. Roční cena provozu Bitrix24 se odhaduje na 30 tisíc rublů. Rovněž se očekává, že se společnost bude schopna kdykoliv obrátit na vybranou dodavatelskou organizaci v případě potřeby či při vzniku technických komplikací.

Za hlavní kritérium úspěšnosti tohoto návrhu se nepochybně považuje samotný funkční e-shop na webové stránce společnosti SunTA, a taktéž schopnost dodavatelské organizace nepřekročit předem stanovený rozpočet. Dalšími kritérii úspěšnosti jsou jednotlivé metriky webové analytiky, totiž celkový počet návštěv a návštěvníků e-shopu celkem a jednotlivých stránek, celkový počet prodaných zájezdů přes e-shop, celkový počet zákazníků kupujících přes e-shop, celkové roční tržby generované prodejem přes e-shop, čas strávený v e-shopu celkem a na jednotlivých stránkách, nákupní konverze apod. Sledování uvedených metrik bude probíhat v Bitrix24, který je schopen automaticky generovat příslušné reporty pro zaměstnance společnosti.

3.2.5 Propagační strategie

Propagační strategie společnosti SunTA se stejně jako její positioning ve značné míře opírá o konkurenční výhody, které se sdělují stávajícím a potenciálním zákazníkům za

účelem jejich přesvědčení o vlastní schopnosti poskytovat vysoce kvalitní cestovní služby. Za klíčový nástroj propagace, respektive komunikace se zákazníky společnosti se považuje její webová stránka, jejíž navrhované webové rozhraní se nachází na obrázcích č. 11 až 12 v předchozí podkapitole. Navrhovaná webová stránka obsahuje veškeré základní informace o společnosti samotné, její kontaktní údaje, obchodní podmínky, a taktéž kompletní nabídku hotových zájezdů a jednotlivých cestovních služeb, které si uživatelé budou schopni zarezervovat a zaplatit přímo na webové stránce. Zároveň se na příslušných stránkách navrhuje rozmístění fotek a podrobných recenzí jednotlivých zákazníků ve vztahu k vlastním zájezdům, kteří svými charakteristikami převážně mají odpovídat osobám tvořícím cílové segmenty společnosti. Může se totiž jednat například o mladý pár procházející centrem Prahy, rodinu s dětmi odpočívající na pláži na ostrově Tenerife, popřípadě starší manželský pár létající balonem nad Kappadokií. Zároveň se vzhledem k potenciálním obavám zákazníků o bezpečnosti celosvětového cestování podobě šíření virové choroby covid-19 doporučuje uvedení expertních článků a aktualit ve vztahu k jednotlivým cestovním destinacím, které budou popisovat hlavně tamní současnou epidemiologickou situaci a všechna přijatá ochranná opatření. Z technického pohledu má navrhovaná webová stránka být uživatelsky přívětivá a vizuální přitažlivá vzhledem k použití předpřipravené šablony Bitrix24, které mají harmonické kombinace jednotlivých barev a přehlednou strukturu. Jednotlivé záložky webové stránky se mají pravidelně aktualizovat. Nakonec webová stránka rozhodně má obsahovat záložku FAQ, respektive často kladené otázky, na niž se budou schopni uživatelé obrátit v případě potřeby a získat užitečné informace a potenciální typy pro cestování.

Rovněž je součástí implementačního balíčku Bitrix24 řada propagačních nástrojů, jejichž prostřednictvím společnost SunTA bude schopna přilákat návštěvníky na svou webovou stránku. Jedná se především o modul optimalizace pro vyhledavače (resp. SEO), které předpokládá upravení obsahu webové stránky společnosti takovým způsobem, aby se zobrazovala v organické, respektive neplacené části výsledků ve vyhledávačích Yandex a Google na nejlepších pozicích. Zároveň se doporučuje použití placené propagace v podobě pay-per-click reklamy ve vyhledávačích Yandex a Google, a taktéž kontextové reklamy na příslušných webových stránkách o cestování, které se zobrazují hlavně potenciálním cílovým zákazníkům odpovídajících předem definovaným charakteristikám a platí se za každé uživatelské kliknutí. Nakonec Bitrix24 umožňuje nastavení e-mail

marketingu, aby se zákazníkům z databáze společnosti automaticky rozesílaly personalizované nabídky zájezdů a cestovních služeb a veškeré zajímavé aktuality. Kritéria úspěšnosti zmíněných propagačních aktivit se tykají dříve uvedených metrik webové analytiky, jejichž sledování bude probíhat v Bitrix24.

Ve vztahu k jiným stávajícím propagačním aktivitám společnosti, zejména k její účasti na oborových veletrzích, se žádné zásadní změny momentálně nenavrhují. Důležitým doporučením pro společnost se však stává sledování finanční a komunikační efektivity jednotlivých veletrhu, což zase umožňuje Bitrix24, a tak bude schopna posoudit jejich smysluplnost a celkovou přínosnost pro vlastní obchodní úspěšnost.

3.2.6 Strategie v oblasti lidských zdrojů

Současná strategie společnosti SunTA v oblasti lidských zdrojů se považuje za docela vhodnou vzhledem k jejímu stabilnímu obchodnímu růstu do doby celosvětového šíření virové choroby covid-19, což lze spojit s relativně vysokou produktivitou zaměstnanců a jejich angažovaností, které se zajišťují atraktivním kompenzačním balíčkem a pozitivní atmosférou v kolektivu. Jediným doporučením ve vztahu ke strategii řízení lidských zdrojů ve společnosti se stává provedení školení mezi jejími zaměstnanci, které by se zaměřovalo jednak na zvýšení jejich odborných znalostí a schopností, jednak na rozvoj jejich měkkých dovedností. Za klíčový důvod takového návrhu se považují výsledky dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na prozkoumávání kvality služeb společnosti z pohledu zákazníků a odhalilo několik problémových oblastí ve vztahu k jejím zaměstnancům, což se odrazilo v nižších průměrných hodnotách vnímání jednotlivých faktorů. Provedení příslušného školení totiž přispěje k odbornému rozvoji zaměstnanců společnosti, čímž se příznivě ovlivní její obchodní činnost, a taktéž ke zvýšení spokojenosti zákazníků v oblasti kvality služeb. Pozitivní vývoj příslušných ukazatelů se považuje za klíčové kritérium úspěšnosti realizace celého návrhu.

Vzhledem k nadcházejícímu letnímu období jakožto hlavní turistické sezony se v této diplomové práci však nenavrhují konkrétní semináře ani tréninky, jimž by mohli zaměstnanci společnosti projít v nejbližší době, protože se ve skutečnosti provádějí pravidelně a opakovaně v určitých termínech. Zpravidla školení, které se zaměřuje na zkušené zaměstnance v oblasti cestovního ruchu, trvá dva až osm kalendářních týdnů a

probíhá ve formě přednášek a samostatného řešení případových studií. Cena podobného školení se bude rovnat 8 až 10 tisíc rublů v přepočtu na osobu vzhledem k průměrným tržním cenám. Příkladem dodavatelské organizace provádějící potřebné školení se může stát Travel School, která momentálně nabízí jak prezenční kvalifikační kurzy pro zaměstnance v oblasti cestovního ruchu, tak internetové semináře a tréninky.

3.2.7 Strategie v oblasti procesů

Návrh strategie společnosti SunTA v oblasti jejích procesů ve značné míře souvisí s její aktualizovanou distribuční strategií. Již bylo zmíněno, že se v důsledku implementace informačního systému Bitrix24, respektive e-shopu na jeho základě vyřeší hlavní nedostatek procesu vyřízení zákaznických objednávek, který spočívá v ručním zpracování a odesílání jednotlivých variant zájezdů zákazníkům, což výrazně zvyšuje celkové časové náklady společnosti. Od doby zahájení veřejného provozu e-shopu potenciální zákazníci budou schopni samostatně prohlížet a porovnávat jednotlivé varianty podle vlastních požadavků přímo na webové stránce, a v případě zájmu si rezervovat vybraný zájezd v těsné spolupráci s obchodními manažery společnosti. Zároveň Bitrix24 pomáhá automatizovat a optimalizovat proces řízení vztahů se zákazníky, protože v jednom systému shromažďuje veškeré důležité informace o nich samých, jejich objednávkách, uskutečněných zájezdech, přinesených tržbách apod. Bitrix24 se přitom má neustále automaticky synchronizovat s podnikovým informačním systémem společnosti IC:Podnik 8. Cestovní agentura, aby nedocházelo k duplikaci, popřípadě ztracení důležitých informací, a tím pádem se zabezpečuje plynulý průběh veškerých pracovních procesů společnosti.

Přitom se pro společnost SunTA navrhuje zavedení nového procesu do její běžné činnosti. Jedná se totiž o pravidelné hodnocení kvality poskytovaných služeb společnosti z pohledu jejích zákazníků. Za hlavní důvod takového návrhu se považuje potřeba získání aktuálnějších a spolehlivějších výsledků vzhledem k relativně nízké návratnosti již uskutečněného šetření, a taktéž možnost sledování dynamiky zákaznického vnímání kvality služeb celkem a jednotlivých faktorů. Z pohledu zkoumaných oblastí struktura následujících šetření má být obdobná tomu, které se provádělo v rámci této diplomové práce. Doporučuje se však současně využívat otevřené otázky, popřípadě poskytovat možnost odpovědět ve volné formě, což umožní respondentům odůvodnit vlastní

hodnocení. V ideálním případě se mají zjišťovat korelační vztahy mezi osobními charakteristikami respondentů a jejich cestovními preferencemi.

3.2.8 Strategie v oblasti materiálního prostředí

Klíčovým prvkem materiálního prostředí společnosti SunTA a příslušné strategie je nepochybně její kancelář, která se v rámci dotazníkového šetření hodnotila jako moderní, prostorná, pohodlná a dobře umístěná. Společnost považuje vlastní kancelář za důležitou konkurenční výhodu, jejíž současnou vysokou úroveň a reprezentativní vzhled by totiž měla neustále udržovat. V důsledku nedostatku úložných prostorů v kanceláři některé věci však mohou zbytečně ležet jak na stolech zaměstnanců, tak na podlaze, což nepříznivě působí na zákaznické dojmy. Zároveň se pravděpodobně odvádí pozornost samotných zaměstnanců v průběhu práce, kteří mohou ztrácet čas a vlastní energii při vyhledávání potřebných věcí, a tak se snižuje jejich pracovní produktivita. Pro eliminaci těchto nežádoucích vlivů se pro společnost doporučuje věnovat větší pozornost organizaci pracovišť ve vlastní kanceláři a pořídit si potřebné množství úložných prostorů. Podle předběžného odhadu finanční prostředky potřebné pro realizaci tohoto návrhu nepřekročí výši 8 tisíc rublů.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala návrhem marketingové strategie pro společnost SunTA, totiž ruskou cestovní agenturu, která zprostředkuje domácí a zahraniční zájezdy a jednotlivé cestovní služby svých partnerských cestovních kanceláří, a taktéž poskytuje řadu vlastních služeb. Za hlavní cíl diplomové práce byl považován samotný návrh marketingové strategie pro společnost SunTA na základě informací zjištěných v průběhu komplexní situační analýzy, a taktéž hodnocení kvality jejích poskytovaných služeb.

V teoretické části diplomové práce byl nejprve vymezen pojem strategického řízení společnosti a jeho klíčové prvky, respektive vize, mise, strategické cíle a strategie na třech hierarchických úrovních. Dále byla popsána podstata strategického řízení marketingu společnosti a jeho jednotlivé etapy, k nimž patří marketingové plánování, realizace marketingového plánu a marketingová kontrola. Následně byla definována marketingová strategie společnosti a její struktura, která zahrnuje procesy segmentace, targetingu a positioningu, a taktéž dílčí strategie v oblasti marketingového mixu. Nakonec byl vytvořen přehled současného pojetí kvality služeb a základních metod jejího hodnocení.

V analytické části diplomové práce byla uvedena základní charakteristika vybrané společnosti SunTA. Dále byla provedena komplexní situační analýza, v jejíž rámci bylo prozkoumáno makroprostředí a tržní prostředí společnosti, a taktéž její interní prostředí, které se skládá z její vize, mise, strategického cíle a strategie, současného přístupu k segmentaci, targetingu a positioningu, a v neposlední řadě rozšířeného marketingového mixu 7 P. Následně klíčové zjištěné informace byly shrnuty a vyhodnoceny v rámci SWOT analýzy. Nakonec bylo realizováno dotazníkové šetření mezi zákazníky společnosti za účelem hodnocení kvality jejích poskytovaných služeb.

V návrhové části diplomové práce na základě zjištěných informací byla nejprve navrhnutá doporučení ve vztahu ke klíčovým prvkům strategického řízení společnosti SunTA, respektive její vizi, misi, strategickým cílům a korporátní strategii. Následně byla navržena samotná marketingová strategie společnosti, která se skládá z aktualizovaných přístupů k její segmentaci, targetingu a positioningu, a taktéž dílčích strategií v oblasti jednotlivých prvků jejího rozšířeného marketingového mixu. Navrhovaná marketingová strategie pomůže zajistit stabilní obchodní růst společnosti SunTA v odvětví cestovního ruchu v Rusku a přispěje k její dlouhodobé prosperitě.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALEXANDROV, Ivan. Сколько в России среднего класса? In: *Eurasianet* [online]. 26.03.2020 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://russian.eurasianet.org/сколько-в-россии-среднего-класса>

BAKER, Michael. *The Strategic Marketing Plan Audit*. Cambridge: Cambridge strategy publications, 2008. ISBN 1-902433-99-8.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DAS, Nageshwar. Marketing Planning: Concept, Characteristics, and Importance. In: *Learnlot* [online]. 25.01.2019 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://www.ilearnlot.com/marketing-planning-concept-characteristics-and-importance/58588/>

FITZSIMMONS, James, Mona FITZSIMMONS a Sanjeev BORDOLOI. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology (Int'l Ed)*. 8. vydání. Singapore: McGraw-Hill Education, 2013. ISBN 978-1259010651.

FRANEK, Jiří. SERVQUAL. In: *Servqual.estranky.cz* [online] 2021 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>

GHOBIAN, Abby, Simon SPELLER a Matthew JONES. Service Quality: Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management* [online]. 1994, vol. 11, no. 9, p. 43-66 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: DOI: 10.1108/02656719410074297

GHOSE, Shreyasi. Marketing Planning: Importance, Benefits and Characteristics. In: *Your Article Library* [online]. 2015 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://www.yourarticlelibrary.com/marketing/marketing-planning-importance-benefits-and-characteristics/50832>

GHOTBABADI, Ali Ramezani, Setareh FEIZ a Rohaizat BAHARUN. Service Quality Measurements: A Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* [online]. 2015, vol. 5, no. 2, p. 267-286 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: DOI: 10.6007/IJARBSS/v5-i2/1484

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

GRITSENKO, Polina. После запрета туров в Турцию и Египет продажи туроператоров упали вдвое. In: *Ведомости* [online]. 24.12.2015 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/12/25/622568-prodazhi-turoperatorov-upali>

HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

IZOTOV, Пяа. Крым за 2019 год посетили 7,4 миллиона туристов. In: *Российская газета* [online]. 06.01.2020 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://rg.ru/2020/01/06/reg-ufo/krym-za-2019-god-posetii-74-milliona-turistov.html>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Exploring Corporate Strategy*. 4. vydání. London: Prentice Hall, 1997. ISBN 0-13-525635-6.

KOTLER, Philip, William T. GREGOR a William H. RODGERS. The Marketing Audit Comes of Age. *Winter* [online]. 1989, vol. 30, no. 2, p. 49-62 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-marketing-audit-comes-of-age/>

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS and Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

LOVELOCK, Christopher H. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 4. vydání. New Jersey: Prentice Hall, 2001. ISBN 0130173924.

LUSCH, Robert a Stephen L. VARGO. The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions. *ME Sharpe* [online]. 2006, p. 43-56 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235361148_The_service-dominant_logic_of_marketing_Dialog_debate_and_directions

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-8-0247-2986-2.

MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-297-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

McDONALD, Malcolm. *Malcolm Mcdonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-5386-2.

McDONALD, Malcolm a Peter MOUNCEY. *Marketing accountability: how to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5386-2.

MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 807-1-6932-94.

PARASURAMAN, A., Valarie A. ZEITHAML a Leonard L. BERRY. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research (SERVQUAL). *Journal of Marketing* [online]. 1985, vol. 49, no. 4, p. 10 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_its_Implication_for_Future_Research_SERVQUAL

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

ROSALA, Maria. The Critical Incident Technique in UX. In: *Nielsen Norman Group* [online]. 26.01.2020 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/critical-incident->

technique/#:~:text=Definition%3A%20The%20critical%20incident%20technique,accomplishment%20of%20a%20given%20task

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

SOFINA, Tamara. *Сфера услуг: трансформации в рыночной экономике*. Saint Petersburg: Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 1999. ISBN 5-7310-1000-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí, jak chápat marketing budoucnosti*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-071-3.

VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5021-7.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-8-0247-9121-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. Marketing služeb a kvalita. In: *Marketingové noviny* [online]. 12.11.2003 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1556/#:~:text=Přístup%20hodnocení%20kvality%20služby%20založený,měřena%20na%20základě%20rozmanitých%20kritérií

ZIGANSHIN, I. I., A. O. OVCHAROV a M. A. RYSAEVA. Влияние экономических санкций на развитие российского туризма. *Актуальные проблемы экономики и права*. [online]. 2015, vol. 1, p. 17-25 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/307770542_Influence_of_economic_sanction

s_on_the_development_of_Russian_tourism/fulltext/57ceacac08ae83b3746200d1/Influence-of-economic-sanctions-on-the-development-of-Russian-tourism.pdf

ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Praha: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-800-1044-438.

EPICRiS [online]. 2021 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://epicris.ru>

Go:Travel [online]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://gotravel.redsign.ru>

ICT Moscow [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://ict.moscow/research/etravel-v-rossii-2019-statistika-i-tendentsii>

Servqual Model His Advantages And Disadvantages Marketing Essay. *UKEssays* [online]. 2018 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/servqual-model-his-advantages-and-disadvantages-marketing-essay.php?vref=1>

Statista [online]. 2021 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.statista.com>

SunTA [online]. 2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <http://sunta-tour.ru>

The World Bank [online]. 2021 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/databases>

Trading Economics [online]. 2021 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com>

UNWTO [online]. 2020 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.unwto.org>

Агентская комиссия и другие «мелочи». Какие нюансы нужно учитывать при ведении туристического бизнеса. *Rambler* [online]. 26.09.2017 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://travel.rambler.ru/news/38003152-agentskaya-komissiya-i-drugie-melochi-kakie-nyuansy-nuzhno-uchityvat-pri-vedenii-turisticheskogo-biznesa/>

Большинство россиян используют интернет для самостоятельной организации путешествий по стране. *Аналитический центр НАФИ* [online]. 11.01.2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://nafi.ru/analytics/bolshinstvo-rossiyan-ispolzuyut-internet-dlya-samostoyatelnoy-organizatsii-puteshestviy-po-strane/>

В АТОР подвели туристические итоги 2020 года и рассказали о трех сценариях в 2021 г. *Ассоциация Туроператоров* [online]. 2020 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53770.html>

Вице-премьер считает, что вклад туризма в ВВП России может вырасти в три раза за 10 лет. *ТАСС* [online]. 26.09.2020 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://tass.ru/ekonomika/9558261>

ВЦИОМ [online]. 2021 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://wciom.ru>

Динамика спроса на туристические услуги в России на фоне пандемии COVID-19. *Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации* [online]. 12.2020 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BRE/BRE_68.pdf

Единый Федеральный реестр туроператоров. *Федеральное агентство по туризму* [online]. 2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://tourism.gov.ru/operators/>

Исследование НАФИ: 30 % российских туристов перешла в категорию «самостоятельных», остальные остались клиентами турагентств. *Турпром* [online]. 24.05.2019 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.tourprom.ru/news/42338/>

Продажи туров: онлайн наступает, офлайн не сдаётся. *Турпром* [online]. 11.02.2020 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.tourprom.ru/news/45063/>

Рейтинг надёжности туроператоров. *Travelata.ru* [online]. 2021 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://travelata.ru/rating>

СБИС [online]. 2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://online.sbis.ru>

Стопкоронавирус.рф [online]. 2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://стопкоронавирус.рф>

Федеральная служба государственной статистики [online]. 2021 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://rosstat.gov.ru>

Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" от 24.11.1996 N 132ФЗ (последняя редакция). *Консультант Плюс* [online]. 2021 [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/

Экспоком [online]. 2021 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <http://www.expo-com.info>

Interní zdroje společnosti SunTA, 2021 [cit. 2021-02-02]

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hierarchické uspořádání klíčových prvků strategického řízení	14
Obrázek č. 2: Hierarchické uspořádání jednotlivých úrovní strategie.....	17
Obrázek č. 3: Proces marketingového řízení	18
Obrázek č. 4: Matice I. Ansoffa a jednotlivé růstové strategie.....	32
Obrázek č. 5: Model SERVQUAL	37
Obrázek č. 6: Logo společnosti SunTA (Zdroj: SunTA, 2021).....	41
Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti SunTA.....	44
Obrázek č. 8: Výhled z okna kanceláře společnosti SunTA.....	85
Obrázek č. 9: Interiér kanceláře společnosti SunTA	85
Obrázek č. 10: Cílové zákaznické segmenty společnosti SunTA.....	114
Obrázek č. 11: Webové rozhraní hlavní stránky e-shopu společnosti SunTA	119
Obrázek č. 12: Webové rozhraní stránky e-shopu společnosti SunTA umožňující zvolit cestovní destinaci či preferovaný typ dovolené	119

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti SunTA	42
Tabulka č. 2: Způsoby trávení letní dovolené Rusy v letech 2013-2020 v procentech..	51
Tabulka č. 3: Rozložení jednotlivých letních destinací v závislosti na finanční situaci cestujících, jejich věku a lokalitě trvalého bydliště v roce 2019 v procentech.....	61
Tabulka č. 4: Preferované způsoby trávení letní dovolené ruskými obyvateli v roce 2020 podle věkového rozložení v procentech.....	63
Tabulka č. 5: Počet zájezdů ruských obyvatel do klíčových zahraničních destinací v období od ledna do září v roce 2019 a 2020 v tisících osob	65
Tabulka č. 6: Seznam nejspolehlivějších cestovních kanceláří v Rusku.....	66
Tabulka č. 7: Kritéria segmentace společnosti SunTA.....	70
Tabulka č. 8: Hodnocení silných stránek společnosti SunTA	87
Tabulka č. 9: Hodnocení slabých stránek společnosti SunTA.....	89
Tabulka č. 10: Hodnocení příležitosti pro růst společnosti SunTA	90
Tabulka č. 11: Hodnocení potenciálních hrozeb společnosti SunTA.....	92
Tabulka č. 12: Výsledky SWOT analýzy společnosti SunTA.....	93
Tabulka č. 13: Hodnocení kvality služeb společnosti SunTA	98
Tabulka č. 14: Navrhovaná kritéria segmentace společnosti SunTA	112

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj tržeb společnosti SunTA v letech 2013-2020 v milionech rublů	43
Graf č. 2: Vývoj reálného HDP v Rusku v letech 2013-2021 v miliardách dolarů	47
Graf č. 3: Vývoj reálného důchodu obyvatelstva Ruska v letech 2013-2021 v procentech	48
Graf č. 4: Vývoj nominálního kurzu ruského rublu vůči euru a americkému dolaru v letech 2013-2021 v rublech.....	49
Graf č. 5: Vývoj populace Ruska v letech 2013-2021 v milionech osob	50
Graf č. 6: Vývoj průměrných výdajů ruských obyvatel na letní dovolenou na jednu osobu v letech 2013-2020 v rublech	52
Graf č. 7: Dynamika počtu zájezdů podle různých typů zákazníků cestovních kanceláří a cestovních agentur v letech 2013-2019 v milionech osob	60
Graf č. 8: Podíly tržeb z prodaných zájezdů do jednotlivých cestovních destinací na celkových tržbách společnosti SunTA v roce 2019 v procentech	74
Graf č. 9: Strategická pozice společnosti SunTA na základě SWOT analýzy	93
Graf č. 10: Lokalita trvalého bydliště zákazníků společnosti SunTA v procentech	102
Graf č. 11: Věkové rozložení zákazníků společnosti SunTA v procentech.....	103
Graf č. 12: Počet spolucestujících, v němž zákazníci společnosti SunTA nejčastěji cestují v procentech	104
Graf č. 13: Preferované typy dovolené mezi zákazníky společnosti SunTA v procentech	105

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Matice SWOT analýza společnosti SunTA.....	137
Příloha č. 2: Příklad dotazníku.....	139

Příloha č. 1: Matice SWOT analýza společnosti SunTA

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> Schopnost organizace dovolené na míru individuálních zákaznických požadavků a potřeb Poskytování veškerých nezbytných cestovních služeb a zajištění dovolené na klíč Rozmanitá produktová nabídka z pohledu jak cestovních destinací, tak typů zájezdů Dlouholeté zkušenosti generální ředitelky v oblasti cestovního ruchu Poskytování zákazníkům možnosti kontaktování kdykoliv a přes jakékoliv komunikační prostředky Loajální tým vysoce kvalifikovaných zaměstnanců Kancelář v centru Jekatěrinburgu s vlastním parkovištěm Unikátní nabídka železničního zájezdu z Moskvy do Vladivostoku Stabilní růst tržeb (do doby šíření virové choroby covid-19) Jednotný firemní styl veškerých propagačních materiálů Pozitivní až přátelská pracovní atmosféra v kolektivu 	<ol style="list-style-type: none"> Absence partnerských smluv s cestovními kancelářemi zaměřujícími se na zájezdy do Číny Významná závislost na stávajících zákaznících Závislost společnosti jakožto cestovní agentury na partnerských cestovních kancelářích z pohledu produktové nabídky a ceny Nemoderní a vizuální nepřitažlivá webová stránka obsahující neaktuální či chybějící informace Absence formálně definované vize a korporátní strategie Nevhodný targeting z pohledu lokality zákazníků Absence e-shopu či elektronické databáze kompletní produktové nabídky na webové stránce Relativně nevhodná segmentace zákazníků z hlediska věkového rozložení zákazníků Absence partnerských smluv s největšími (resp. nejspolehlivějšími) cestovními kancelářemi Ruska Nesledování finanční ani komunikační efektivity propagačních aktivit Stejný positioning pro všechny zákaznické segmenty

Příloha č. 1 (pokračování): Matice SWOT analýza společnosti SunTA

Příležitosti	Hrozby
<ol style="list-style-type: none">1. Stablní růst průměrných výdajů ruských obyvatel na letní dovolenou (do doby šíření virové choroby covid-19)2. Posílení diplomatických vztahů mezi Ruskem a Tureckem jakožto oblíbené cestovní destinace ruských obyvatel3. Rozvoj domácího cestovního ruchu na poloostrově Krym4. Zvýšení objemu domácího cestování mezi ruskými obyvateli5. Snížení počtu konkurenčních cestovních agentur6. Zvýšení počtu zájezdů mezi zákazníky cestovních kanceláří a cestovních agentur7. Rozšiřování elektronického obchodování ze strany cestovních kanceláří a cestovních agentur8. Zvýšení průměrné délky letní dovolené ruských obyvatel9. Vývoj úzce zaměřených elektronických cestovních fór a blogů10. Vládní podpůrná opatření pro zmírnění dopadu virové choroby covid-19 na průmysl a podnikání11. Federální projekt pro podporu a rozvoj cestovního ruchu v Rusku	<ol style="list-style-type: none">1. Dočasné omezení celosvětového cestování v důsledku šíření virové choroby covid-192. Vývoj elektronických cestovních servisů pro samostatnou organizaci zájezdů3. Snížení reálných důchodů obyvatelstva Ruska4. Depreciace ruského rublu vůči zahraničním měnám5. Snížení objemu zahraničního cestování mezi ruskými obyvateli6. Snížení počtu cestovních kanceláří jakožto potenciálních dodavatelů cestovních agentur7. Politické napětí mezi Ruskem a státy Západního světa a potenciální zpřísnění vzájemných omezujících opatření8. Nízké bariéry vstupu do odvětví pro cestovní agentury9. Dlouhodobá ekonomická krize v Rusku10. Zrušení pravidelných letů do Egypta11. Posílení tendence trávení letní dovolené doma, popřípadě na chatě či chalupě

Příloha č. 2: Příklad dotazníku

Vážení zákazníci!

Děkujeme Vám za vyplnění tohoto dotazníku!

Společnost SunTA je vždy ochotna naslouchat názorům a postojům svých zákazníků. Pro udržování dlouhodobých a vzájemně přínosných vztahů se snaží neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb, proto potřebuje s Vámi spolupracovat.

Toto dotazníkové šetření se provádí za účelem zjištění Vašeho názoru ve vztahu ke kvalitě poskytovaných služeb společnosti SunTA, aby následně byla schopna ji zvýšit.

Vyplnění tohoto dotazníku Vám nebude trvat déle než 20 minut. Šetření je naprosto anonymní.

Nejprve se vyžaduje hodnocení Vašich původních očekávání ve vztahu k jednotlivým faktorům kvality služeb při obrácení na abstraktní cestovní agenturu. Následně se vyžaduje hodnocení Vašeho skutečného vnímání těch samých faktorů ve společnosti SunTA. Na konci dotazníku se nachází řada otázek, které se týkají Vašich osobních charakteristik, respektive regionu trvalého bydliště, věku a cestovních preferencí.

Většina otázek je realizována v podobě pětibodové stupnice, kde 1 je minimálním hodnocením, zatímco 5 je maximálním hodnocením. Otázky týkající se Vašich osobních charakteristik předpokládají výběr pouze jedné odpovědi z nabízených, pokud není uvedeno jiné. Všechny otázky v dotazníku se považují za povinné, a proto nemohou být přeskočeny.

Váš názor je velmi důležitý pro společnost SunTA!

Děkujeme Vám za spolupráci!

Část I

Při obrácení na cestovní agenturu očekávám, že bude mít vhodnou lokalitu své kanceláře.

1 2 3 4 5

Při obrácení na cestovní agenturu očekávám, že bude mít prostornou kancelář.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že bude mít příjemný vzhled kanceláře a jejího interiéru.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že vybavení její kanceláře bude moderní (ve smyslu stavu zařízení a nábytku).

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že její zaměstnanci budou mít příjemný vzhled.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že veškeré tištěné materiály, které se mi poskytují při uzavření cestovní smlouvy, budou vizuálně přitažlivé a srozumitelné.

k

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že mi budou poskytovány aktuální a úplné informace o cestovních službách.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že cestovní služby budou poskytovány právě tak, jak byly původně definovány a slibovány.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že cestovní služby budou poskytovány právě v dohodnutém časovém rámci.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že mi bude věnován dostatek času.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že budu schopen(a) komunikovat s jejími zaměstnanci v průběhu celého procesu poskytování cestovních služeb.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že její zaměstnanci budou rychle reagovat na moje žádosti a případné změny mých požadavků.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že její zaměstnanci budou dostupní kdykoliv v případě potřeby.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že její zaměstnanci budou vstřícní, tzn. budou ochotni pomoci a vyřídit případné komplikace.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že její zaměstnanci budou zdvořilí.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že její zaměstnanci budou vysoce kvalifikováni a důvěryhodní.

1 2 3 4 5

Při obracení na cestovní agenturu očekávám, že mi bude poskytnut individuální přístup.

1 2 3 4 5

Část II

Společnost SunTA má vhodnou lokalitu své kanceláře.

1 2 3 4 5

Společnost SunTA má prostornou kancelář.

1 2 3 4 5

Společnost SunTA má příjemný vzhled kanceláře a jejího interiéru.

1 2 3 4 5

Společnost SunTA má moderní vybavení své kanceláře (ve smyslu stavu zařízení a nábytku).

1 2 3 4 5

Zaměstnanci společnosti SunTA mají příjemný vzhled.

1 2 3 4 5

Veškeré tištěné materiály, které společnost SunTA mi poskytuje při uzavření cestovní smlouvy, budou vizuálně přitažlivé a srozumitelné.

1 2 3 4 5

Společnost SunTA poskytuje aktuální a úplné informace o cestovních službách.

1 2 3 4 5

Společnost SunTA poskytuje cestovní služby právě tak, jak byly původně definovány a slibovány.

1 2 3 4 5

Společnost SunTA poskytuje cestovní služby právě v dohodnutém časovém rámci.

1 2 3 4 5

Společnost SunTA mi věnuje dostatek času.

1 2 3 4 5

Společnost SunTA umožňuje komunikovat se svými zaměstnanci v průběhu celého procesu poskytování cestovních služeb.

1 2 3 4 5

Zaměstnanci společnosti SunTA rychle reagují na moje žádosti a případné změny mých požadavků.

1 2 3 4 5

Zaměstnanci společnosti SunTA jsou dostupní kdykoliv v případě potřeby.

1 2 3 4 5

Zaměstnanci společnosti SunTA jsou vstřícní, tzn. jsou ochotni pomoci a vyřídit případné komplikace.

1 2 3 4 5

Zaměstnanci společnosti SunTA jsou zdvořilí.

1 2 3 4 5

Zaměstnanci společnosti SunTA jsou vysoce kvalifikováni a důvěryhodní.

1 2 3 4 5

Společnost SunTA mi poskytuje individuální přístup.

1 2 3 4 5

Část III

Uveďte prosím lokalitu Vašeho trvalého bydliště.

- ☐ Sverdlovská oblast
- ☐ Jiná oblast Uralského federálního okruhu
- ☐ Jiný region Ruska (upřesněte Váš region v tomto otevřeném poli)

Uveďte prosím, do kterého věkového rozmezí patříte.

- ☐ Do 25 let
- ☐ 25 až 44 let
- ☐ 45 a více let

Uveďte prosím preferovaný typ dovolené (lze vybrat několik variant).

- ☐ Plážová dovolená (zájezdy k pobřeží moře či oceánu, popřípadě k jezeru)
- ☐ Poznávací dovolená (zájezdy za účelem prohlížení historických památek a pozoruhodností, návštěva festivalů a kulturních akcí, vzdělávání, gastronomická turistika, trávení dovolené na zámcích apod.)
- ☐ Léčebná dovolená (rekreační zájezdy do lázeňských míst, sanatorií a wellness dovolená)
- ☐ Aktivní dovolená (extrémní turistika, lyžařské zájezdy, pobyty za účelem safari, rybaření či lovu)
- ☐ Dovolená na výletní lodi (okružní plavba, která kombinuje pobyt u moře s poznáním světových turistických atrakcí a zajímavostí)

Uveďte prosím, s kým nejčastěji cestujete.

- Cestování o samotě (jedna osoba)
- Cestování ve dvou (2 osoby kromě dětí ve věku 0 až 14 let)
- Cestování s dětmi (minimálně jedno dítě ve věku 0 až 14 let)
- Cestování ve větší skupině (3 a více osob kromě dětí ve věku 0 až 14 let)

Děkujeme Vám za vyplnění tohoto dotazníku!